



Jouko Virkki

# Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen myyntiorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Jouko Virkki
Otsikko:	Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen myyntiorganisaatiossa
Sivumäärä:	95 sivua + 7 liitettä
Aika:	Helmikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Pia Hellman

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation myynnin pelikirjan käyttöönottoa. Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämisen oli tarkoitus tapahtua käyttöönottokoulutuksen avulla, ja sen tavoitteena oli auttaa kohdeyrityksen myyjiä ymmärtämään uusia potentiaalisia asiakkaita paremmin.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, ja se alkoi nykytilan kartoituksella. Tutkimusmenetelminä olivat toimintatutkimuksen luonteeseen soveltuvat alkukeskustelu ja havainnointi. Ongelmaa rajattiin verkko- ja sähköpostihaastatteluinä toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Kohdeyrityksen uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä kuvattiin prosessikaavion avulla. Opinnäytetyön aineistona olivat tutkimusten ja analyysien tulokset sekä kohdeyrityksen myynnin pelikirja. Työn teoreettinen viitekehys koostui teorioista, jotka liittyivät myynnin pelikirjaan, prospektien ymmärtämiseen sekä käyttöönottokoulutukseen. Kehittämismenetelminä olivat verkkokyselyt, käyttöönottokoulutus ja aivoriihiyöskentely, jolla luotiin sisältöä koulutukseen. Käyttöönottokoulutuksesta löytyvät aikaisemmat tutkimukset olivat toteutetun koulutuksen ohjenuora.

Työn tuloksena syntyi käyttöönottokoulutus, uusi prospektointiprosessi ja koulutusaihiö, jotka kohdeyrityksessä otettiin käyttöön. Muutosta ja koulutusta arvioitiin useiden eri mittareiden avulla. Kokeilujakson lopulla arvioitiin sen onnistumista ja tuotiin esille sen seurauksena syntyneet innovaatiot. Työn seurauksena kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönotto kehittyi, mikä johti prospektien parempaan ymmärtämiseen myyntiorganisaatiossa.

Avainsanat: toimintatutkimus, myynnin pelikirja, käyttöönottokoulutus, prospektien ymmärtäminen

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Jouko Virkki  
Title: Developing the Adoption of the Sales Playbook in Sales Organization  
Number of Pages: 95 pages + 7 appendices  
Date: February 2024  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Pia Hellman, Dr. Sc. (Econ,) Senior Lecturer

---

This thesis aimed to enhance the implementation of the case organization's sales playbook. The purpose was to improve the salespersons understanding of new customer sales prospects. The plan was to develop the operation with the help of end-user training.

The thesis used the action research methodology and began with mapping the current situation. The research methods included interviews, discussions, and observations, which was suitable to the nature of action research. The research problem was further defined using thematic interviews conducted via online and email platforms. The current customer sales prospecting process was mapped using a process diagram. The thesis also analyzed the case company's sales playbook.

The theoretical framework of the thesis consisted of the topics related to sales processes, understanding prospects, and the different phases of end-user training. Development methods included web survey and brainstorming, which were used to create the content for the end-user training. Previous knowledge of end-user training served as a guideline for the training.

In addition to the end-user training, the thesis resulted in a new prospecting process, and a training outline, which were implemented in the case company. The change and training were evaluated using multiple metrics. The success was evaluated at the end of the trial period, and the innovations that emerged were highlighted. As a result of the thesis, the use of the sales playbook improved in the case company, leading to a better understanding of prospects.

Keywords: Action research, sales playbook, end-user training, prospects

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.2	Kohdeyrityksen myynnin pelikirja	2
1.3	Käsitteiden määrittelyä	5
1.4	Tutkimusongelma	6
1.5	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.6	Sovellettavat mittarit	9
1.7	Kehityshankkeen hyödyllisyyden perustelut	10
1.8	Toimintasuunnitelma ja kehittämishankkeen aikataulu	12
2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	14
2.1	Toimintatutkimus	14
2.2	Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät	16
2.3	Havainnointi	17
2.4	Teemahaastattelut verkko- ja sähköpostihaastatteluina	19
2.5	Dokumentit	20
2.6	Sisällön analyysi	21
2.7	Prosessikaavio	22
2.8	Vertailuanalyysi	22
2.9	Miellekartta (Mind Map)	23
2.10	Verkkokysely	24
2.11	Kehityshankkeen hyödyllisyystaulukko	26
2.12	Aivoriihityöskentely	26
3	Kehityshankkeen tietoperusta	27
3.1	Myynnin pelikirja	27
3.2	Prospektien ymmärtäminen	28
3.3	Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun aloitus	29
3.3.1	Käyttöönottokoulutuksen ryhmän jäsenet ja roolit	30
3.3.2	Käyttöönottokoulutukseen liittyvä viestintä	31
3.3.3	Käyttöönottokoulutuksen valmentajien koulutus	32
3.4	Käyttöönottokoulutuksen pedagoginen lähtökohta	33
3.4.1	Oppimiskäsitys	33
3.4.2	Koulutuksen tavoitteet	34

3.4.3	Koulutusmenetelmien valinnat	34
3.5	Käyttöönottokoulutuksen toteutuksen ja materiaalien suunnittelu	36
3.5.1	Koulutusaihiot	36
3.5.2	Koulutuspolku	36
3.5.3	Käyttöönottokoulutuksen hallinnointi ja tarpeellisuus	37
3.5.4	Oppimisympäristö	38
3.5.5	Koulutusmateriaali	39
3.6	Käyttöönottokoulutuksen toteutus	40
3.7	Käyttöönottokoulutuksen arviointi	41
4	Nykytilan kartoittamisesta kehittämissuunnitelmaan	42
4.1	Alkukeskustelun tulokset	43
4.2	Havainnoinnin tulokset	43
4.3	Teemahaastattelujen tulokset	45
4.4	Myynnin pelikirjan analysoinnin tulokset	49
4.5	Uusiasiakasmyynnin prospektointiprosessi	49
4.6	Vertailuanalyysin tulokset	52
4.7	Nykytila-analyysin yhteenveto ja kehityskohteet	54
4.8	Verkkokyselyn tulokset ennen käyttöönottokoulutusta	57
5	Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus	59
5.1	Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun aloitus	59
5.2	Aivoriihen tulokset suunnittelun apuna	60
5.3	Suunnittelun tulokset pedagogisesta näkökulmasta	63
5.4	Käytännön toteutuksen ja materiaalien suunnittelun tulokset	64
5.5	Käyttöönottokoulutuksen toteutus	68
5.6	Verkkokyselyn tulokset koulutuksen jälkeen ja koulutuksen arviointi	71
6	Kehittämishankkeen tulokset	75
6.1	Myynnin pelikirjan hyödyntäminen prospektien ymmärtämisessä ennen muutosta	75
6.2	Myynnin pelikirjan käyttöönoton mahdollistaminen kohdeyrityksessä	76
6.3	Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen kohdeyrityksessä	78
6.4	Muutoksen todentaminen	83
6.5	Opinnäytetyön luotettavuuden ja mittaamisen arviointi	86
6.5.1	Henkilötietojen käsittely	86
6.5.2	Validiteetti tutkimuksessa	87

6.5.3	Reliabiliteetti tutkimuksessa	89
7	Tuloksien yhteenveto ja johtopäätökset	91
8	Pohdintaa	92
	Lähteet	93
	Liitteet	
	Liite 1. Havainnointipäiväkirja	
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	
	Liite 3. Verkkokysely ennen käyttöönottokoulutusta	
	Liite 4. Verkkokysely käyttöönottokoulutuksen jälkeen	
	Liite 5. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 6. Tutkittavan suostumuslomake	
	Liite 7. Tutkimuksen tietosuojaseloste	

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksena toteutettava kehittämishanke henkilöstöalalla toimivalle kohdeyritykselle X, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia henkilöstöpalveluita, kuten rekrytointia ja henkilöstövuokrausta. Kohdeyrityksen strategiana on saavuttaa liiketoiminnan kasvua ja tervettä liiketoimintaa. Tämä on haastava strategia, sillä henkilöstöalan yleisenä trendinä on laskusuhdanne, jonka uskotaan vahvistuvan vuoden 2024 aikana. Kasvutavoitteeseen pääseminen voisi onnistua uusasiakasmyyntin ja prospektoinnin kehittymisellä.

Jatkuvasti uusiutuvan kohdeyrityksen uusasiakasmyyntissä on ollut havaittavissa muun muassa seuraavanlaisia ongelmia; Myyjät eivät käytä myyntin pelikirjaa prospektointia tehtäessä, eivätkä ymmärrä uusia potentiaalisia asiakkaita riittävän hyvin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka myyntin pelikirjan käyttöönottoa voitaisiin kehittää, niin että myyjät oppisivat ymmärtämään prospekteja paremmin. Opinnäytetyössä pyritään luomaan ja toteuttamaan kehittämishanke, jonka tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen myyntin pelikirjan käyttöönottoa ja prospektien ymmärtämistä.

Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen, sillä se voi toimia apuna kohdeyrityksen kasvutavoitteessa, ja sen avulla kohdeyritys saattaa saavuttaa parempia uusasiakasmyyntin tuloksia tulevaisuudessa.

## 1.1 Kohdeyritys

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, johon viitataan yritys X:nä, kohdeyrityksenä tai kohdeorganisaationa. Kohdeyritys toimii vain Suomessa, ja sen palveluksessa työskentelee n. 50 henkilöä. Yritys X:n liikevaihto liikkuu 10–20 miljoonaa euron välillä vuositasolla. (Yritys X.) Konserni koostuu useasta eri yrityksestä, jotka jakaantuvat maantieteellisesti eri puolelle Suomea. Konsernissa työskentelee henkilöstökonsultteja, asiakkuuspäälliköitä, toimialapäälliköitä, palvelupäälliköitä, johtajia ja hallinnon

työntekijöitä. Heistä myyntitehtävissä työskentelevät pääasiassa asiakkuuspäälliköt ja toimialapäälliköt, joihin viitataan työn aikana myyjinä. (Yritys X.)

Opinnäytetyössä toteutettavien tutkimusten kohdehenkilöinä ovat kaikki myyjät ja johtaja. Tutkija työskenteli kohdeyrityksessä Eteläisen yrityksen aluepäällikkönä 1.2.2023–30.7.2023. Tutkijan vastuulle kuului Eteläisen yrityksen operatiivinen johtaminen, mikä sisälsi varsinkin myynnin ja asiakashankinnan johtamista. Kohdeyrityksellä on käytössään paljon erilaisia koulutusmateriaaleja, kuten myynnin pelikirja, joka esittelee yrityksen myyntikonseptin.

## 1.2 Kohdeyrityksen myynnin pelikirja

**Myynnin pelikirja** määrittellään isojen myyntiorganisaatioiden perinteiseksi työkaluksi. Myynnin pelikirjassa tuodaan esille mm. asiakashankinnan ja myynnin prosessit. (Karppinen & Paussu & Sorri 2022, 129–130.) Myynnin pelikirja on myös johtamisen työkalu, ja sitä voidaan hyödyntää myyjien rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, motivoinnissa, kouluttamisessa, kehittämisessä ja ohjaamisessa. Myynnin pelikirjassa kuvataan yrityksen liiketoimintaa ja myynnin toimintatapoja. (Karppinen & Paussu & Sorri 2022, 125–128.)

Kohdeorganisaation myynnin pelikirjassa kuvataan yrityksen myyntikonseptia, myyntiin liittyviä järjestelmiä ja myyntiin liittyviä ohjeita. Myynnin pelikirja on muodoltaan PowerPoint-esitys, joka sisältää 55 diaa. Myynnin pelikirja on ladattavissa Teams-kanavasta, ja sitä käytetään varsinkin myyjien perehdytyskoulutusmateriaalina. Myynnin pelikirjan on tehnyt yrityksen aikaisempi johtaja yhdessä muiden esihenkilöiden kanssa. Pelikirjan tekemisessä on hyödynnetty Jan Ropposen kirjaa- ”Strateginen kumppani. Näin solmit isoja diilejä ylimmän johdon kanssa” (2022). Myynnin pelikirjan päälukujen otsikot ovat

- Pelikirjan käyttötarkoitus
- Liiketoiminnan ja myynnin fokus
- Myynnin roolit ja vastuut
- Ihanneasiakasprofiili ja ostajat
- Myyntiprosessi



- Sosiaalinen myynti
- Myynnin analytiikka ja termit ja lyhenteet.

Näiden päälukujen alla on useita niitä koskevia alalukuja. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvää prospektointia käsitellään myynnin pelikirjan pääluvuissa: ihanneasiakasprofiili ja ostajat sekä myyntiprosessi. Prospektointiin liittyviä alalukuja ovat

- kohdeyrityksen ihanneasiakasprofiili
- ostajapersoonat
- prospektoinnista kaupan voittoon
- myynnin rutiinit
- prospektointi
- tapaamisten sopiminen ja hinnoittelu
- asiakaskohtaamiset tai tapaamiset
- kaupan voittaminen ja jälkihoito
- a-asiakkuudet.

Ihanneasiakasprofiilissa ja ostajapersoonissa kerrotaan yrityksen ihanneasiakkaista. Ihanneasiakkaan profiiliin vaikuttaa kolme asiaa:

- asiakkaan ostajaprofiili
- asiakasyrityksen ulkoinen profiili
- oikea ajankohta.

Ihanneasiakkaita ovat ostajaprofiililtaan ihmisten tai kasvun johtajat, henkilöstöresurssien johtajat tai talouden ja kustannustehokkuuden johtajat. He hakevat joko tehokkuutta, säästöjä tai kasvua. Ulkoisen profiilin mukaan ihanneasiakkaita ovat

- keskikokoiset tai suuret yritykset, joiden liikevaihto on vähintään miljoona euroa
- yritykset, joiden tuloskehitys on joko negatiivinen tai positiivinen
- yritykset, joiden henkilöstömäärä on vähintään 19 henkilöä
- yritykset, joilla on samankaltaiset arvot kuin kohdeyrityksellä
- yritykset, joissa on käytetty rekrytointikumppania

- yrityksen, jotka toimivat energia-, rahoitus-, taloushallinto-, teollisuus- tai HoReCa-toimialalla.

Oikean ajankohdan mukaan ihanneasiakkaita ovat yritykset, joissa on tapahtunut muutoksia. Muutoksia voivat olla esimerkiksi yrityksen kasvu tai supistuminen, uudet päättäjät, aktiivinen rekrytointi, isot uudet asiakkuudet, palkinnot tai sertifikaatit.

Kohdeyrityksen myynnin pelikirjan Ostajapersoonat-luvussa tuodaan esille, minäkalaisia ostajat ovat tavoitteiltaan, arvoiltaan ja tarpeiltaan. Lisäksi kerrotaan, kuinka heitä voidaan auttaa, ja mitkä ovat kohdeyrityksen valttikortit kilpailijakentässä. Ostajapersoonat ovat erilaisia yrityspäättäjiä. Myyntiprosessi-luvussa kerrotaan prospektoinnista ja tapaamisten sopimisesta. Luvussa selvitetään myyjän tehtävät, työkalut ja mittarit. Myyjän pitäisi prospektoida kymmenen uutta kontaktia viikossa, soittaa kolmekymmentä puhelua päivässä ja sopia vähintään yksi uusi tapaaminen per työpäivä. Työkaluna prospektoinnissa ohjeistetaan käyttämään Vainua.

**Vainu** on B2B-myyntiin erikoistuneiden yritysten työkalu, joka hyödyntää julkista avointa dataa myynnin tukemiseksi. Vainun avulla voidaan etsiä tai seurata yrityksiä hakukriteereiden avulla. Työkalua voidaan hyödyntää prospektoinnissa hyvin monipuolisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 274–275.) Kohdeyrityksen prospektointi toteutetaan Vainussa, jossa uusia ja passiivisia asiakkaita tulisi prospektoida Vainun signaalihälytysten, toteutuneiden kauppohen ja markkinoinnin analysoinnin avulla. Lisäksi myynnin pelikirjassa kerrotaan esimerkkejä prospektien ymmärtämiseen liittyvistä aiheista, joita ovat

- hälytteet tai herätteet
- yritysten talouteen liittyvät signaalit
- yritysten kotisivujen signaalit
- LinkedIn-signaalit
- suunnitteleminen ja pohtiminen yrityksen kautta
- ESKO-malli.

Hälytteitä voivat olla uudet päättäjät, uusi toimipiste, uusi liiketoiminta-alue, uudet projektit, juuri käynnistetty rekrytointi, uudet palkinnot tai sertifikaatit. Talouteen liittyviä signaaleja voivat puolestaan olla fuusiot, yt-keskustelut, investoinnit, liikevaihdon kehitys, osingon jaot, tilikauden tulos, tilikausi, yritysostot, organinen kasvu, uudet toimitilat, uudet projektit, uudet palvelut ja uudet tuotteet. Myyjä neuvotaan suunnittelemaan ja pohtimaan, minkälaisia hakuja Vainussa halutaan rakentaa.

Myynnin pelikirjassa esiintyvät prospektien ymmärtämiseen liittyvät aiheet ovat opinnäytetyön kannalta oleellisessa roolissa, koska myyjät eivät ymmärrä prospekteja riittävän hyvin. Opinnäytetyössä ei keskitytä myynnin pelikirjan sisällön kehittämiseen, vaan myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämiseen, joten aiheita ei käsitellä kovin syvällisesti. Myynnin pelikirjan prospektien ymmärtämiseen liittyviä aiheita ovat

- ihanneasiakkaan kriteeri: ostajaprofiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: yrityksen ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaan kriteerit: oikea ajankohta
- Vainun signaalit
- hälytteet tai herätteet
- yritysten taloudelliset signaalit
- yritysten kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit.

Nämä aiheet tulevat muodostamaan myöhemmin käytettävät myyjien ymmärryksen mittarit, joiden avulla mitataan myyjien ymmärryksen kehittymistä käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Aihetta käsitellään lisää luvussa 1.6.

### 1.3 Käsitteiden määrittelyä

**Prospektointi** ymmärretään yleisesti mahdollisimman otollisten asiakkuuksien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja valikoimiseksi. Prospektointiin liittyvät asiakkuudet ovat uusia tai nykyisten asiakkaiden uusia tasoja. Prospektoinnin onnistumiseen vaikuttaa mm. oikeantyyppisten asiakkuuksien ja niiden toimialojen

tunnistaminen. (Hunter & Blout & Weinberg 2016, luku 1; Ropponen 2020, 45.) Opinnäytetyössä käsitellään prospektien ymmärtämistä, mikä tarkoittaa esimerkiksi oikeantyyppisten asiakkuuksien ja toimialojen tunnistamista. Prospektointiin liittyvät määritelmät voivat olla eri lähteissä hyvinkin vaihtelevat.

**Prospekti** on sellainen asiakkuus, joka voisi olla kiinnostunut ostamaan, mutta ei ole vielä ostanut yrityksen tuotteita. Prospektille voidaan määritellä ennakoon tietyt kriteerit, jotka tekevät siitä ostopotentiaalinsa mukaan kylmän, lämpimän tai kuuman prospektin. (Hugg & Hugg.)

**Prospektointiprosessi** sisältää kaikki prospektoinnin eri vaiheet. Tällaisia vaiheita voivat olla esimerkiksi kohdeyritysten ja päätöstentekijöiden etsiminen, kirjaaminen CRM-järjestelmään ja oikean ajankohdan tunnistaminen. (Honkanen 2021.)

#### 1.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma tulee pystyä määrittelemään ja muuttamaan määrittelemisen jälkeen tutkimuskysymyksiksi. Tutkimusongelman määrittely vaatii tutkimuksia ja tietoa. (Kananen 2014, 36.) Opinnäytetyön tutkimusongelman määrittelemisen aloitettiin maaliskuussa 2023, jolloin työ käynnistyi keskustelulla yrityksen johtajan kanssa toimintatutkimuksen mahdollisista aiheista. Keskusteluissa nousivat esille uusiasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet, jotka kaipasivat johtajan mukaan kehittämistä.

Opinnäytetyön ongelman määrittelyyn liittyvät tutkimukset toteutettiin havainnoinnin, teemahaastattelujen ja vertailuanalyysin avulla. Nykytilan kartoituksen tukena hyödynnettiin myös myyntin pelikirjaa, prosessikaaviota ja miellekarttaa. Havainnointijakson perusteella uusiasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet täsmentyivät ja muodostui kolme teemaa:

- toimintaan liittyvät haasteet
- koulutuksiin liittyvät haasteet
- seurantaan liittyvät haasteet.

Tutkimusongelmaa määriteltiin havainnoinnin jälkeen teemahaastattelujen avulla, missä haastateltiin yhtä johtajaa ja kahta asiakkuuspäällikköä. Haastattelujen pohjalta tutkimusongelmat täsmentyivät prospektien ymmärtämiseen, myynnin pelikirjan hyödyntämiseen, myynnin pelikirjan ymmärtämiseen, koulutuksiin ja toiminnan seurantaan.

Seuraavaksi tutkimusongelman määrittelyssä hyödynnettiin prosessikaaviota, jonka avulla uusasiakasmyynnin prospektointiprosessi kuvattiin. Kaaviosta oli havaittavissa, että myynnin pelikirjan hyödyntämistä, kouluttamista ja prosessin arviointia ei ollut sisällytetty osaksi prospektointiprosessia. Myynnin pelikirjan prospektien ymmärtämiseen liittyvien aiheiden lukeminen auttoi ongelmien syvällisemmässä ymmärtämisessä. Vertailuanalyysin avulla saatiin puolestaan selville, että vertailuyrityksessä prospektien ymmärtämistä paransi räätälöidyt lisäkoulutukset.

Tutkimusten tulokset ja niiden analyysit muodostivat lopulta nykytila-analyysin, joka tuodaan esille luvussa 4.7. Myyjien mukaan olennaisin ongelma oli prospektien ymmärtämättömyys ja johtajan mukaan myynnin pelikirjan hyödyntämättömyys. Tutkimusongelmaksi määriteltiin myynnin pelikirjan hyödyntämättömyys, jonka seurauksena myyjät eivät ymmärtäneet prospekteja riittävän hyvin. Tutkimusongelman rajaamisen jälkeen aloitettiin tutkimuskysymysten, tavoitteiden ja mittareiden suunnittelu. Kehittämismenetelmäksi valikoitui teoreettisen viitekehyksen mukainen myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus. Käyttöönottokoulutus on opinnäytetyössä toteutettava kehityshanke, jonka avulla pyritään kehittämään kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönottoa, niin että myyjät oppisivat ymmärtämään prospekteja paremmin. Käyttöönottokoulutuksen suunnittelusta ja sen toteutuksesta kerrotaan luvussa 5.

## 1.5 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteeksi luotiin kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen, niin että prospektien ymmärtäminen myyntiorganisaatiossa kasvaisi. Ongelmanratkaisumenetelmäksi valittiin käyttöönottokoulutuksen lisäksi kyselyt ja

aivorihi, joiden tulokset tuodaan esille luvussa 5. Työssä tavoitellaan myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämistä, niin että kohdeorganisaation myyjät oppisivat ymmärtämään prospekteja paremmin. Tavoitteeseen voidaan päästä, jos tutkimusongelma saadaan ratkaistua.

Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta, ja ne luovat tutkimukselle ytimen. Tutkimuskysymyksille löytyy erilaisia vaatimuksia, ja niistä tulee ilmetä toiminta. Kysymyksen ei tule olla dikotominen, eikä siinä saa olla muotoiluna mukana vastausta. (Kananen 2014, 44–45.) Tutkimuskysymyksen pitää olla myös selkeä, yksiselitteinen ja laajuudeltaan sopiva. Tutkimuskysymykseen tulee löytyä kirjallisuutta ja vastaus. Toiminnan ja tuloksen välillä tulee olla riittävästi syy-seuraussuhdetta, ja tutkimuksen tulee olla vaivan arvoinen. Resursien näkökulmasta tutkimuskysymys tulee puolestaan olla ratkaistavissa. (Kananen 2014, 45–46.) Taulukossa 1 esitetään tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.

<b>Tutkimuskysymykset:</b>
Miten myynnin pelikirjaa hyödynnetään kohdeyrityksessä prospektien ymmärtämisessä tällä hetkellä?
Mitkä asiat mahdollistavat myynnin pelikirjan käyttöönoton kohdeyrityksessä?
Miten kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönottoa voidaan kehittää prospektien ymmärtämisessä?

Tutkimusongelman pohjalta luotiin kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään nykytilaa, ja sitä miten myynnin pelikirjaa hyödynnetään prospektien ymmärtämisessä kohdeyrityksessä ennen käyttöönottokoulutusta. Tiedon avulla voidaan alkaa suunnittelemaan toimenpiteitä myynnin pelikirjan hyödyntämisen parantamiseksi. Toinen tutkimuskysymys pyrkii tunnistamaan asioita, jotka mahdollistavat myynnin pelikirjan käyttöönoton kohdeyrityksessä. Tästä saadun tiedon avulla, voidaan keskittyä juuri oikeisiin toimenpiteisiin käyttöönoton kehittämiseksi. Kolmas tutkimuskysymys pyrkii luomaan ehdotuksia myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämiseksi.

Tiedon avulla pyritään parantamaan myynnin pelikirjan käyttöönottoa ja prospektien ymmärtämistä. Tämä voi myös auttaa luomaan uusia yleistettäviä malleja, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa.

## 1.6 Sovellettavat mittarit

Intervention vaikutuksen mittaamiseen tarvitaan aina mittareita, tietolähteitä ja oikeat henkilöt, jotka kuuluvat muutoksen piiriin (Kananen 2014, 60–61). Tutkimuskysymysten mittaamista varten luotiin on/off-mittareita, laadullisia mittareita ja ennen ja jälkeen -mittareita. On/off-mittarit ovat yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, jotka ilmaisevat, onko jokin asia toteutunut vai ei. Laadulliset mittarit eivät mittaa pelkästään määrällisiä tuloksia, vaan myös laatuunkäyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi työntekijöiden kokemusta tai organisaation toimintatapoja. Taulukossa 2 esitetään opinnäytetyöhön luodut mittarit.

Taulukko 2. Tutkimuskysymykset ja mittarit.

Tutkimuskysymys	Mittarit
1. Miten myynnin pelikirjaa hyödynnetään kohdeyrityksessä prospektien ymmärtämisessä tällä hetkellä?	<p><b>On/off-mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Saatiinko myynnin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, tavat ja tilanteet määriteltyä?</li> </ul> <p><b>Teoria, haastattelut, havainnointi ja dokumentit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Minkälaisia tapoja? Miten hyödynnetään ja missä tilanteissa käytetään?</li> <li>-Ketkä käyttävät?</li> </ul>
2. Mitkä asiat mahdollistavat myynnin pelikirjan käyttöönoton kohdeyrityksessä?	<p><b>On/off-mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Löydettiinkö myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukevat asiat?</li> <li>-Vaikuttaako koulutus myynnin pelikirjan käyttämiseen?</li> </ul>
3. Miten kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönottoa voidaan kehittää prospektien ymmärtämisessä?  Muutoksen todentaminen?	<p><b>On/off-mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Saatiinko myynnin pelikirjan käyttöönottoa kehitettyä?</li> <li>-Paraniko myynnin pelikirjan käyttöönotto ja prospektien ymmärtäminen?</li> <li>-Miten myyjät kokivat muutoksen?</li> <li>-Miten myynnin pelikirjan käyttöönottoa voidaan kehittää jatkossa?</li> </ul> <p><b>Myynnin pelikirjan aiheiden ymmärtäminen ennen ja jälkeen toiminnan</b></p> <p>ihanneasiakkaan kriteerit, asiakkaan ostajaprofiili, asiakasyrityksen ulkoinen profiili, oikea ajankohta, Vainun signaalit, hälytteet, yritysten taloudelliset signaalit, yritysten kotisivujen signaalit, ja LinkedIn-signaalit</p>

Taulukon 2 vasemmalla puolella nähdään tutkimuskysymykset ja oikealla puolella niihin liittyvät mittarit. Tutkimuskysymykset pyrkivät vastaamaan opinnäyte-

työn tutkimusongelmaan, ja mittareiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. On/off-mittarit pyrkivät tuomaan esille tapahtuiko jokin tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen asia. Laadullisten mittareiden avulla pyritään saamaan tietoa siitä, minkälaisilla tavoilla myynnin pelikirjaa hyödynnetään prospektien ymmärtämisessä. Lisäksi ne kertovat vastauksia aiheisiin kuten; Miten myyjät kokivat muutoksen? Miten myynnin pelikirjan hyödyntämistä voidaan kehittää jatkossa?

Lähtötilannetta ja lopputulosta on tärkeää mitata. Mittauksen avulla muutos näytetään toteen. Muutos todennetaan vertaamalla lopputulosta lähtötilanteeseen (Kananen 2017, 64; Kananen 2014, 119.) Opinnäytetyössä toteutetaan ennen ja jälkeen -mittaukset, joiden mittarit löytyvät taulukosta 2 kohdasta muutoksen todentaminen. Ennen ja jälkeen -mittaukset pyrkivät tuomaan esille myyjien ymmärryksen myynnin pelikirjan aiheista ennen käyttöönottokoulutusta ja sen jälkeen. Mittarit kohdistuvat tarkemmin myynnin pelikirjasta löytyviin prospektien ymmärtämiseen liittyviin aiheisiin. Mittausten avulla pyritään todentamaan muutos, ja tuomaan esille, kehittääkö käyttöönottokoulutus myyjien ymmärrystä. Tavoitteeseen päästään, jos myyjien ymmärrys kasvaa käyttöönottokoulutuksen seurauksena.

### 1.7 Kehityshankkeen hyödyllisyyden perustelut

Kehityshankkeen hyödyllisyyttä voidaan perustella välittömien ja välillisten etujen ja haittojen avulla. Ne toimivat muutoksen motivaattorina ja laskevat muutostavastarintaa. (Kananen 2014, 54.) Kehityshankkeen hyödyllisyyttä perusteltiin henkilöstölle taulukossa 3 esitettyjen etujen avulla.



Taulukko 3. Kehityshankkeen hyödyllisyys.

	EDUT	EDUT	EDUT	EDUT
	Henkilökohtaiset	Yhteisön jäsenet	Yritys	Muut
Välittömät	Opinnäytetyön valmistuminen	Myyntin pelikirjan hyödyntämisen mahd. kasvu	Myyntin pelikirjan käyttöönotto-koulutusten mahdollinen kehittyminen	Asiakkaat voivat saada jatkossa paremman palvelun.
Välittömät	Koulutus- ja valmennustaitojen kehittyminen	Prospektien ymmärryksen mahd. kasvu	Saadaan selville myyntin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, hyödyntämistavat ja tilanteet.	Saadaan mahdollisesti kehitettyä uusia toimintamalleja.
Välittömät	Mahdollisuus tutkia myyntin pelikirjan hyödyntämisen vaiheita, hyödyntämistapoja ja tilanteita	Myyjien työtyytyväisyyden ja motivaation mahdollinen kasvu	Saadaan myyntin pelikirjan hyödyntämistä kehitettyä.	
Välittömät	Mahdollisuus löytää myyntin pelikirjan hyödyntämisen vaiheita, hyödyntämistapoja ja tilanteita.	Osaamisen mahdollinen kasvu	Innovaatiot voivat tarjota uusia mahdollisuuksia myyntin pelikirjan hyödyntämiselle ja kouluttamiselle.	
Välittömät	Mahdollisuus saada tietoa myyntin pelikirjan hyödyntämisen kehittämisestä.	Myyjien myyntitulosten mahdollinen kasvu	Koulutus tukee yrityksen strategiaa ja myyntin fokusta.	
Välittömät	Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti.	Koulutus myyntin pelikirjan käyttöönottoon.	Löydetään myyntin pelikirjan hyödyntämistä tukevia asioita.	
Välittömät	Auttaa aiheen tieteellisen tutkimuksen tekemisessä jatkossa, uudet julkaisut tai kehitystulokset	Koulutus voi johtaa myyjien myyntin kasvuun.	Uusiasiakasmyynti voi kasvaa.	
Välilliset	Auttaa saamaan töitä työmarkkinoilta.	Koulutus voi parantaa työyhteisön yhteistyötä ja tehokkuutta.	Yrityksen toiminta voi parantua, ja se voi luoda uusia työpaikkoja.	Tulokset voivat lisätä tietämystä myyntin pelikirjan hyödyntämisestä.
Välilliset	Tutkija voi saada mainetta ja arvostusta alan asiantuntijana	Koulutus voi johtaa uusiin mahdollisuuksiin myyjien kehittämisessä	Kilpailuetu ja -kyky voi parantua.	Tulokset voivat johtaa uusiin tutkimushankkeisiin.
	<b>HAITAT</b>	<b>HAITAT</b>	<b>HAITAT</b>	<b>HAITAT</b>
Välittömät	Hankkeen toteuttaminen vie aikaa ja resursseja.	Kehityshankkeessa vie työntekijöiden aikaa.	Hankkeen tulokset eivät välttämättä vastaa odotuksia.	
Välittömät	Hankkeen tulokset eivät välttämättä vastaa odotuksia.	Koulutus voi aiheuttaa työkuormaa, eikä vastaa kaikkien tarpeita.	Hankkeen kustannukset.	
Välilliset		Myyjät voivat kokea hankkeen turhaksi ja turhautua.	Tehdään väärä toimenpiteitä, jotka laskevat myyntiä, ja aiheuttavat kustannuksia.	Koulutuksesta voi olla haittaa kilpailijoille, jos koulutus johtaa kohdeyrityksen myyntin kasvuun.

Taulukossa 3 tuodaan esille kehityshankkeen hyödyllisyys, ja se jaettiin kohdeyrityksen myyjille ja johdolle Teams-kanavan kautta 9.11.2023. Edut ja haitat on lajiteltu eri näkökulmista välillisiin ja välittömiin etuihin ja haittoihin. Välittöminä ja välillisinä etuina kehityshanke voi parantaa kohdeyrityksen

- uusasiakasmyyntin tuloksia
- yrityksen kilpailukykyä ja -etua
- työntekijöiden osaamista
- ymmärrystä nykytilasta ja siitä, miten myyntin pelikirjaa hyödynnetään kohdeyrityksessä
- toimenpiteiden suunnittelua myyntin pelikirjan käyttöönoton kehittämiseksi
- toimenpiteiden onnistumisen todennäköisyyttä
- hyötyjen yleistämistä muihin aiheisiin
- aiheeseen liittyvää tutkimusta

- kohdeyrityksen myynnin kasvua osaamisen kasvun seurauksena
- kohdeyrityksen toimintamalleja
- kohdeyrityksen työyhteisön yhteistyökykyä ja tehokkuutta
- myyjien kehityspolkuja.

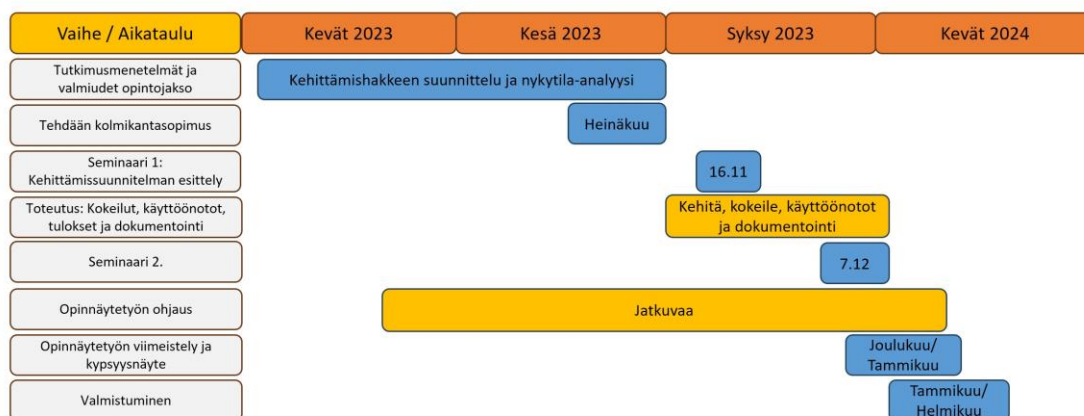
Välittöminä ja välillisinä haittoina kehityshankkeeseen voivat kuulua

- hankkeeseen menevä aika
- hankkeeseen kuluvat resurssit
- hankkeen aiheuttama työkuorma
- hankkeen mahdolliset kustannukset
- hankkeen lopputuloksia vastaamattomat odotukset
- myyjien turhautuminen
- koulutuksen tarpeettomuus
- myyntiä laskevat väärät toimenpiteet.

Tutkija koki hyödyllisyyden perustelujen jälkeen kohdeyrityksen myyjien keskuudessa positiivista innostuneisuutta kehityshanketta kohtaan.

## 1.8 Toimintasuunnitelma ja kehittämishankkeen aikataulu

Toimintatutkimuksessa kehittämiskohteelle tulee luoda toimintasuunnitelma, jossa määritellään tarkemmin mitä tehdään milloinkin. Suunnittelu ja toteutus tulee dokumentoida. (Kananen 2014, 52.) Tutkija loi toimintasuunnitelman opinäytetyön aikataulua hyödyntäen. Kehittämishankkeen toimintasuunnitelma tuodaan esille kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu.

Kehittämishanke alkoi maaliskuussa 2023, ja sen oli tavoitteena toteutua vuoden aikana. Opinnäytetyö alkoi keskustelulla johtajan kanssa, minkä jälkeen aloitettiin nykytilan kartoittaminen. Nykytilan kartoittaminen kesti heinäkuuhun saakka, jolloin tutkija teki kolmikantasopimuksen kohdeorganisaation ja opiskelupaikan kesken. Tutkija esitti kehittämissuunnitelman marraskuussa, jonka jälkeen edettiin kehittämisvaiheeseen. Tutkija toteutti kokeiluja ja tilannekartoituksia marraskuun aikana, ja hyväksyi todetut kokeilut otettiin käytäntöön kokeilujen jälkeen joulukuussa. Dokumentointia suoritettiin jatkuvasti, ja työn tulokset esiteltiin seminaarissa joulukuussa. Opinnäytetyö kirjoitettiin puhtaaksi joulukuun jälkeen, jolloin myös kypsyysnäyte suoritettiin.

Kehittämishankkeena oli myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus, jonka vaiheita olivat alkukysely, käyttöönottokoulutuksen suunnittelun aloitus, aivoriihi, suunnittelu pedagogisen lähtökohdan kautta, toteutuksen ja materiaalien suunnittelu, toteutus ja arviointi. Käyttöönottokoulutuksen teoreettinen viitekehys tuodaan esille luvussa 3.

Henkilötietojen käsittelyn riskit tulee arvioida ja liittää osaksi opinnäytetyön toimintasuunnitelmaan. Riskejä arvioidaan rekisteröidyn vapauksiin ja oikeuksiin kohdistuvien riskien dimensioiden ja vakavuuden perusteella. (Mikkola 2022b.) Tutkija otti henkilötietojen käsittelyn riskit työn suunnittelussa huomioon. Työssä pyrittiin käsittelemään henkilötietoja mahdollisimman vähän, ja niitä tallennettiin vain, jos se koettiin työn kannalta ehdottoman tärkeäksi. Henkilötietoja kertyi

vain vastausten sitaateista, niin että ainoastaan vastaaja voi itse itsensä niistä tunnistaa. Kaikki henkilötiedot anonymisoitiin niin hyvin kuin mahdollista. Riskien dimensioiden ja vakavuuksien perusteella riskit arvioitiin niiden luonteeltaan, laajuudeltaan, tarkoituksiltaan ja asiayhteydeltään erittäin mataliksi. Luvussa 6.5.1 kerrotaan aiheesta enemmän. Työn suunnitteluvaiheessa tutkija täytti ja kävi ohjaajan kanssa läpi kolmikantasopimuksen, opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelman, tutkittavan informointilomakkeen ja tutkittavan suostumuslomakkeen. Tiedote tutkimuksesta, tutkittavan suostumuslomake ja tutkimuksen tietosuojaseloste löytyvät opinnäytetyön liitteistä 5–7.

## **2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät**

Tässä luvussa tuodaan esille tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Opinnäytetyön tutkimusmuotona oli toimintatutkimus, ja tiedonkeruumenetelminä käytetään havainnointia, teemahaastatteluja verkko- ja sähköpostihaastatteluina, vertailuanalyysiä ja alkukeskustelua. Lisäksi tietoa kerätään myynnin pelikirjasta. Kehittämismenetelminä käytettiin puolestaan verkkokyselyitä, aivoriihtä ja käyttöönottokoulutuksen eri vaiheita.

### **2.1 Toimintatutkimus**

Kanasen (2014, 17) mukaan toimintatutkimus on lähestymistavaltaan osallistava ja nimensä mukaisesti siitä löytyy sekä toimintaa että tutkimusta. Toimintatutkimus syntyi alkujaan sen pohjalta, että alaiset voisivat toimia ryhmässä, ja osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon. (Kananen 2014, 17.)

Ojasalo ja Moilanen ja Ritalahti (2014, 58–60) puolestaan toteavat, että toimintatutkimus soveltuu hyvin sosiaalisten työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään toimintaa ja käytänteitä, luomaan hyödyllistä tietoa ja lisäämään ymmärrystä. Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, ja se sisältää käytännön toiminnan lisäksi teoreettista tutkimusta ja niiden vuorovaikutusta toisiinsa.

Toimintatutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen liittyy työkäytäntöihin ja työmenetelmiin, ja toimintatutkimus soveltuu sen luonteeseen. Toimintatutkimus toteutettiin osallistavassa muodossa, ja kohdeyrityksen myyjät otettiin mukaan kehityshankkeen tutkimusvaiheeseen, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Toimintatutkimuksen aikana pyritään luomaan prosessi uuden tiedon ja toiminnan käyttämiseksi. Tutkimusosuuden aikana etsitään uusia toimintatapoja, ja toimintaosuuden aikana testataan ja tarkastellaan niitä kriittisesti. Prosessi voidaan todeta toimivaksi testaamalla teoriaa käytännössä. (McNiff & Whitehead 2013, 87.) Opinnäytetyössä toteutettujen tutkimusten avulla löydettiin paljon myynnin pelikirjan käyttämistä tukevaa tietoa, kuten kouluttaminen. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi uusi prospektointiprosessi ja käyttöönottokoulutus. Uutta prosessia testattiin kokeilujakson aikana, ja sen jälkeen se arvioitiin. Uusi prospektointiprosessi otettiin kohdeyrityksessä myös lopulta aidosti käyttöön.

Toimintatutkimuksessa tutkija voi vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, ja tutkija on ylipäätään tärkeä osa toimintaa ja tutkimusta. Tutkija osallistuu ratkaisujen kehittämiseen ja kehitysprojektin eteenpäin viemiseen. Hän tuo teoreettista osaamista ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 15–16; Ojasalo ym. 2014, 58–60.) Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät sopivat toimintatutkimukseen, vaikkakin laadulliset menetelmät ovat yleensä suuremmassa roolissa (Ojasalo ym. 2014, 61–62). Tässä opinnäytetyössä työn tutkija osallistui kaikkiin työn vaiheisiin, ja hänen vastuullaan oli kehitysprojektin onnistuminen. Työ sisälsi laajasti kvalitatiivista tutkimusta, jonka lisäksi muutos todennettiin kvantitatiivisena tutkimuksena.

Toimintatutkimus vaatii mukaan toimijoita, joita ovat tutkija sekä ilmiöön kuuluvat ihmiset (Kananen 2014, 67). Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti sykleissä, jossa vaiheina vuorottelevat suunnittelu, toteuttaminen, havainnointi ja arviointi. Toimintatutkimuksen sykliin voivat kuulua esimerkiksi vaiheet: nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi, parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja

seuranta. (Ojasalo ym. 2014 60–61; McNiff & Whitehead 2013, 23–25; Kananen 2014, 34.)

Opinnäytetyö toteutettiin sykleissä, joissa prosessin eri vaiheet vuorottelivat. Tutkimuskohteena olivat ilmiöön liittyvät myyjät ja johtaja. Nykytilakartoituksen aikana toteutetut tutkimukset aloittivat uusia syklejä, jonka seurauksena ongelmat tarkentuivat. Ongelmien tarkentuminen puolestaan pakotti miettimään teoreettisen viitekehysten sisältöä ja korjaamaan sitä. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö vahvisti ongelmiin ja ratkaisuihin liittyviä tutkijan tulkintoja. Työssä tavoiteltiin ratkaisua todelliseen ongelmaan, toiminnan kehittämistä ja pysyvää muutosta.

Toimintatutkimuksen rakenteessa on hyvä tuoda esille seuraavat osat: johdanto, tutkimuksen taustat, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, työn tavoitteet, tutkimus- ja kehittämismenetelmät, teoreettinen viitekehys, tiedonkeruun tulokset ja analyysi, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tämä on yksi hyvä malli opinnäytetyön aiheiden järjestyksestä. (Kananen 2014, 146.) Opinnäytetyön rakenne oli pitkälti tämän ohjeen mukainen, minkä lisäksi kehittämishankkeen toteuttaminen on eroteltu omaksi luvukseksi.

## 2.2 Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät

Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos (2017,39) toteavat, että tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteleamalla työntekijöitä. Tiedonkeruun avulla saadaan käsitys sekä nykytilasta että kehittämisen tarpeesta. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voivat olla dokumentit, havainnointi, haastattelut, keskustelut ja vertailuanalyysi (Kananen 2017, 43). Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin tutkimusmenetelminä strukturoitua osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja verkko- ja sähköpostihaastatteluina, vertailuanalyysiä ja alkukeskustelua. Lisäksi tietoa kerättiin myynnin pelikirjasta. Kehittämismenetelminä toimivat puolestaan verkkokyselyt, aivoriihi ja käyttöönottokoulutus, joiden avulla pyrittiin ratkaisemaan tutkimusongelma. Analysointimenetelminä toimivat sisällön analyysit, vertailuanalyysi ja nykytila-analyysi. Monipuolisella menetelmien käytöllä

saatiin aikaiseksi kattavampia näkökulmia, ja pystyttiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Myös triangulaatio lisää luotettavuutta. Se voi olla moniaineistoista, monimenetelmäistä tai moniteorioista, milloin hyödynnetään joko useita menetelmiä, useita erilaisia aineistoja tai useita teorioita. Useampien menetelmien käyttö poistaa näennäisen varmuuden muodostumisen vastauksista. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 38–39; Kananen 2014, 122–123.) Tutkija hyödynsi monimetodista, moniaineistoista ja moniteorioista lähestymistapaa. Työssä tutkittiin samaa ilmiötä usealla eri tutkimusmenetelmällä, minkä avulla saatiin kerättyä useita aineistoja samasta teemasta. Tutkimus oli sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista, joten se tekee tutkimuksesta monimenetelmäistä. Lisäksi teorioista löydettiin yhtäläisyyksiä muun muassa prospektien ymmärtämisestä ja käyttöönottokoulutuksesta.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä yhteisiä keskusteluja, joista tutkijan tulee dokumentoida esille tulleet näkemykset, tavoitteet ja toiminta (Ojasalo ym. 2014, 62). Alkukeskustelu toimi opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä. Sitä ei erotella omaksi alaluvukseen, sillä se oli vain lyhyt viiden minuutin keskustelu johtajan kanssa, jonka aikana pyydettiin lupa opinnäytetyön tekemiselle, ja mietittiin kehityshankkeen aiheita. Alkukeskustelu pidettiin johtajan kanssa 1.3.2023, ja sen tulokset dokumentoitiin ja tuodaan esille luvussa 4.1. Johtajan mukaan kohdeorganisaation prospektoinnissa esiintyi haasteita, jotka kaipasivat kehittämistä. Alkukeskustelu käynnisti havainnointijakson, jonka aikana uusiasiakasmyynnin prospektoinnin haasteita aloitettiin havainnoimaan tarkemmin.

### 2.3 Havainnointi

Toimintatutkimukselle tyypillisimpiä ja tehokkaimpia aineistonkeruumenetelmiä on havainnointi (Ojasalo ym. 2014, 61). Kananen (2015b, 78) toteaa, että havainnoinnin edellytyksinä ovat havainnointitapa, havainnointiajanjakso ja ha-

vainnointipäiväkirja. Havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään kohdehenkilöiden tutkittavaan ilmiöön liittyvää toimintaa, ja se sopii luonteensa puolesta toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Havainnoitava kohdejoukko tulee valita työn kannalta järkevästi (Hirsijärvi & Hurme 2011, 58–59).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä havainnointia, jonka aiheeksi valikoitui alkukeskustelun pohjalta uusasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet. Havainnointijakso toteutettiin 1.3.2023–30.7.2023, ja sen kohteina olivat kohdeyrityksen kaksi asiakkuuspäällikköä. Heiltä pyydettiin lupa ja selitettiin havainnoinnin tarkoitus. Tutkija oli itse fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Työkaluna käytettiin liitteenä 1 löytyvää havainnointipäiväkirjaa, jonka tulokset tuodaan esille luvussa 4.2.

Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että päästään syvällisemmin perille tutkitavan ilmiön olemuksesta (Kananen 2014, 80–81). Havainnointimuotona tässä opinnäytetyössä käytettiin suoraa osallistuvaa strukturoitua havainnointia. Osallistuva havainnointi oli opinnäytetyön kannalta perusteltua toimintatutkimuksen luonteen takia. Havainnoinnin avulla prospektoinnin haasteet pystyttiin näkemään paremmin, ja niistä saatiin muodostettua teemoja, joita hyödynnettiin teemahaastatteluissa. Havainnoinnin avulla ilmiöstä saatiin parempi kuva, ja sitä pystyttiin rajaamaan. Tutkija tallensi ja käsitteli havainnointiaineiston Sheets-ohjelman avulla, ja pyrki välttämään tulkitsijan virheitä varmistamalla tuloksia havainnoitavilta.

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa analysoidaan pelkistämisen ja tulkinnan avulla. Havainnot yhdistetään pelkistämisvaiheessa ja tulkitaan sen jälkeen. Aineiston analysointiin voidaan käyttää esim. dokumenttianalyysiä. (Ojasalo ym. 2014, 119.) Havainnot voidaan analysoida teorialähtöisesti ja aineisto voidaan pelkistää teemakortiston avulla. (Ojasalo ym. 2014, 137–140). Tässä opinnäytetyössä prospektoinnin haasteet kerättiin ylös havainnointipäiväkirjan avulla. Kaikki ilmiöön liittyvät havainnot kirjattiin ylös, ja havainnointiaineisto litteroitiin vaiheittain. Aineistoin litteroinnin jälkeen siihen perehdyttiin tarkemmin, ja ha-



vainnoille annettiin omat koodit. Koodauksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoiksi, joita olivat: toiminta, koulutus ja seuranta. Reliabiliteettia varmistettiin koodaamalla sama teksti toisen kerran.

## 2.4 Teemahaastattelut verkko- ja sähköpostihaastatteluina

Havainnoinnin tueksi on hyvä ottaa muita tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, sillä yksistään havainnoinnin avulla ei päästä perille ihmisten ajatusmaailmasta. Haastattelujen avulla saadaan tarkempaa käsitystä sekä nykytilasta että kehittämisen tarpeesta. (Kananen 2017, 45; Salonen ym. 2017, 39.) Teemahaastattelut koostuvat teemoista, jotka toimivat keskustelun aiheina. Teemoilla on tarkoitus kattaa ilmiö ja pyrkiä saamaan siitä parempi kokonaisymmärrys. (Kananen 2017, 50.) Kananen mukaan (2017, 53) verkkohaastatteluja ja sähköpostihaastatteluja voidaan käyttää teemahaastattelun sovelluksina.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastatteluja tutkimusmenetelmänä, jotka toteutettiin ensin verkkohaastatteluina, ja niitä jatkettiin sähköpostin välityksellä. Haastatteluihin valittiin kolme asiakkuuspäällikköä ja yksi johtaja, jotka olivat kytköksissä ongelman aihealueeseen, ja tunsivat ilmiön hyvin. Ensimmäiset haastattelut suunniteltiin ja sovittiin kohdehenkilöiden kanssa. Teemahaastattelujen teemoja olivat toiminta, koulutus, seuranta, onnistumisen edellytykset ja kehityskohteet, jotka tutkija valitsi teemoiksi havainnoinnin tulosten perusteella. Verkkohaastattelut toteutettiin Teams-työkalun avulla 26.9.2023, ja ne kestivät puoli tuntia per henkilö. Sähköpostiosio kesti tämän jälkeen kolme viikkoa, ja siihen hyödynnettiin kohdeyrityksen ryhmäsähköpostitiliä, jotta henkilötietoja ei käytettäisi. Teemahaastattelujen tuloksen tuodaan esille luvussa 4.3.

Haastattelut sopivat laadullisen tutkimuksen luonteeseen ja siten hyvin toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi (Ojasalo ym. 2014, 61). Kohteet valikoidaan soveltuvuuden, tietojen ja taitojen mukaan (Kananen 2009, 66).

Verkko- ja sähköpostihaastattelun yhdistäminen mahdollisti sekä kasvotusten näkemisen että haastattelujen jatkamisen joustavasti ja pitkäaikaisesti. Haastattelut toivat tutkittavien mielipiteet kuuluviin, ja tuloksena saatiin tarkempaa tietoa

ongelmista. Vastaukset tallentuivat automaattisesti ryhmäsähköpostiin, mikä helpotti aineiston analysointia. Tutkija valmistautui teemahaastatteluihin laatimalla haastattelusuunnitelman ja liitteen 2 mukaisen teemahaastattelurungon. Teemahaastattelun teemoista muodostettiin viisi kysymystä teemahaastattelurunkoon:

- Miten prospektointi yleisesti toimii myyntiorganisaatiossa?
- Kuinka prospektointia koulutetaan tällä hetkellä?
- Kuinka prospektointia seurataan?
- Miten varmistetaan prospektoinnin onnistuminen?
- Miten kehittäisit tämänhetkistä toimintaa, jotta prospektointi paranisi?

Haastattelut voidaan pitää puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, joissa haastattelu etenee valmiiksi valittujen aiheiden ympärillä, ja kysymyksiin voidaan palata. Haastatteluissa tulee kiinnittää huomiota oikeanlaisiin kysymystekniikoihin. (Kananen 2014, 89; Hirsijärvi & Hurme 2011, 37–38, 48.) Tämän opinnäytetyön haastattelut pidettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, joihin sisältynyt sähköpostiosio mahdollisti aiheisiin palaamisen ja uusien keskusteluaiheiden syntyminen. Kysymystekniikkana hyödynnettiin tunnelitekniikkaa, jonka avulla porauduttiin syvällisemmin keskusteluaiheisiin. Haastatteluista saatu laadullinen aineisto jatkojalostettiin litteroimalla sähköpostista kerätty aineisto. Se oli suhteellisen helppoa, sillä vastaukset olivat tallentuneet automaattisesti sähköpostiin. Litteroinnin jälkeen tutkija luokitteli, tiivistä, tulkitsi ja lopuksi koodasi aineiston aineisto- ja teorialähtöisesti.

## 2.5 Dokumentit

Kananen tuo esille (2017, 44), että dokumentit ovat osa havainnointiaineiston sekundaariaineistoa. Niiden avulla ilmiöön voidaan perehtyä paremmin. Tässä opinnäytetyössä sekundaariaineistoa oli kohdeyrityksen myynnin pelikirja, josta kerrottiin tarkemmin luvussa 1.2. Myynnin pelikirjaan tutustuttiin työn aikana ensimmäistä kertaa maaliskuussa 2023, ja tarkemmin aiheiden analysoinnin yhteydessä elokuussa 2023. Silloin myynnin pelikirjasta onnistuttiin löytämään

prospektien ymmärtämiseen liittyvät aiheet, joista tutkija teki muutosta todentavat mittarit. Myynnin pelikirjasta tuotiin myös paljon sisältöä itse käyttöönotto-koulutukseen.

Dokumenttien analysoinnissa voidaan hyödyntää sisällön analyysiä (Ojasalo ym. 2014, 137). Myynnin pelikirjaa analysoitiin sisällön analyysin keinoin, jonka tulokset esitellään tarkemmin luvussa 4.4.

## 2.6 Sisällön analyysi

Sisällön analyysi on toimintatutkimukseen soveltuva analysointimenetelmä, jonka avulla yritetään tehdä päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tarkasteltavia kohteita voivat olla esim. tekstiksi muutetut haastattelut, palaverien muistiot, päiväkirjat, piirroksot, keskustelut, markkinointimateriaalit tai muuta kirjalliset dokumentit. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin sisällön analyysiä analysointimenetelmä. Esimerkiksi luvussa 1.2 kuvaillaan myynnin pelikirjan sisältöä sisällön analyysin keinoin. Myös havainnoinnin tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysin keinoin. Sisällön analyysiä käytettiin analysointimenetelmänä tekstiksi muutettujen teemahaastattelujen, havainnointipäiväkirjan tulosten, alkukeskustelun, myynnin pelikirjan tulkitsemisen, aivoriihen tulosten ja käyttöönottokoulutuksen tulosten analysoinnissa. Tieto kerättiin ensin tekstiksi, ja muokattiin sitten päätelmiksi.

Tuloksia voidaan analysoida teorialähtöisesti ja aineisto voidaan pelkistää teemakortiston avulla (Ojasalo ym. 2014, 137–140). Tutkija hyödynsi teemakortistoa havainnoinnissa ja teemahaastatteluissa, joiden tulokset pelkistettiin teemakortiston avulla, ja kuvattiin sitten taulukoissa. Sisällön analyysin tuloksia tuodaan esille jokaisen tutkimus- ja kehittämismenetelmän yhteydessä.

## 2.7 Prosessikaavio

Prosessikaaviot ovat hyvä menetelmä ilmiön hahmottamisessa ja prosessin kuvaamisessa. Prosessikaavio tuo nuolilla ja erilaisilla symboleilla esille prosessin eri vaiheita. Prosessikaavion avulla pystytään havainnollistamaan tapahtumaa ja löytämään siitä korjauskohteita. (Kananen 2015b, 66.)

Tutkija hyödynsi prosessikaaviota kohdeyrityksen prospektointiprosessin kuvaamiseen loka- ja marraskuun aikana. Prosessikaaviot esittävät prospektointiprosessin vaihe vaiheelta ja yhtenä kokonaisuutena. Prosessikaavioina käytettiin tarkemmin vuokaavioita, jotka esitellään luvuissa 4.5 ja 5.4. Tutkija teki vuokaaviot Visio-ohjelmalla itse. Vuokaaviot mallintavat prosessin, selvittävät sen taustat ja kuvaavat sitä, miten prosessin eri toiminnot liittyvät toisiinsa. Kuvaamiseen käytetään erilaisia mallintamistapoja, symboleja ja prosessia kuvataan eri tasoilla. Kaaviot auttoivat näkemään puutteita prospektointiprosessissa, ja niiden avulla esitellään kokonaan uusi prospektointiprosessi.

## 2.8 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysi on analysointimenetelmä, jonka avulla voidaan tutkia menestyvää yritystä ja hakea oppia menestyksen syistä. Menetelmän avulla pyritään ottamaan mallia vertailuyrityksen hyvistä tavoista. Vertailukohteena voidaan käyttää myös muiden toimialojen yrityksiä. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Vertailuanalyysin voi toteuttaa usealla eri tavalla. Yksi tapa on vertailla oman organisaation prosesseja toisen organisaation prosesseihin. Vertailuanalyysin aloittaminen vaatii suunnittelua. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin vertailuanalyysiä, jonka avulla vertailtiin prospektointia ja myynnin pelikirjan hyödyntämistä vertailuyrityksen ja kohdeyrityksen kesken. Vertailuanalyysi toteutettiin lokakuun 2023 loppupuolella, ja sitä varten tutkija suunnitteli keskusteltavat aiheet, jotka muodostuivat teemahaastattelujen pohjalta. Vertailu suoritettiin puhelinsoitolla vertailuyrityksessä työskentelevälle johtajalle. Tavoitteena oli selvittää, miten vertailtavassa yrityksessä

hyödynnettiin myynnin pelikirjaa prospektointia tehtäessä. Tiedossa oli, että toisen yrityksen mallia ei voida suoraan kopioida, sillä yritys toimii eri toimialalla. Yrityksen myyntiorganisaatio toimi kuitenkin B2B-sektorilla, joten vertailuyrityksen myyntiorganisaation toimintamalleja pystyttiin vertailemaan kohdeyrityksen kanssa. Vertailuanalyyssissä toteutetut keskusteluaiheet olivat

- prospektien ymmärtäminen
- myynnin pelikirjan hyödyntäminen
- myyjän oman toiminnan varmistaminen
- kouluttaminen
- tulosten seuranta.

Vertailuanalyysin tulokset tuodaan esille luvussa 4.6.

## 2.9 Miellekartta (Mind Map)

Miellekarttaa voidaan hyödyntää ongelman hahmottamiseen ja ratkaisun tuottamiseen. Miellekarttaa voidaan hyödyntää myös ongelmien juurisyiden visualisointiin. (Kananen 2015b, 65; Kananen 2017, 59.) Tässä opinnäytetyössä miellekarttaa käytettiin kuvaamaan nykytila-analyysin tuloksia. Miellekartta tehtiin Mural-verkkosovelluksen avulla ja se on tutkijan tekemä. Miellekartta ja sen tulokset esitellään luvussa 4.7.

Miellekarttaa kannattaa työstää yhdessä henkilöiden kanssa, joita ilmiö koskettaa. Se lisää heidän sitoutumistaan muutosprosessia varten. (Kananen 2017, 59.) Tutkija työsti miellekarttaa yhdessä kaikkien haastatteluun osallistuneiden myyjien kanssa. Kaikki heistä pääsivät vaikuttamaan ja tuomaan esille omia mielipiteitään, mikä lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Miellekartta auttoi havainnollistamaan ongelmia visuaalisesti ja antamaan kokonaisvaltaisempaa käsitystä ilmiöstä. Lisäksi se auttoi ongelman määrittelyssä, ja koulutuksen näkemisessä yhtenä ongelmanratkaisun vaihtoehtona.

## 2.10 Verkkokysely

Kysely on määrällistä tutkimusta, ja se sopii osaksi toimintatutkimusta (Kananen 2017, 21). Tutkija valitsi verkkokyselyn yhdeksi ongelmanratkaisumenetelmäksi ja tulosten mittaamisen apuvälineeksi. Kysely toteutettiin kahdessa osassa: ennen käyttöönottokoulutusta ja sen jälkeen. Verkkokyselyt lähetettiin kohdeorganisaation kahdeksalle myyjälle 6.11.2023 ja 23.11.2023. Kyselyillä mitattiin myyjien ymmärrystä myynnin pelikirjan aiheissa, jotka liittyivät prospektien ymmärtämiseen. Jälkimmäisessä kyselylomakkeessa kysyttiin myös palautetta koulutuksesta kahdella avoimella kysymyksellä. Kyselylomakkeet löytyvät työn liitteistä 3 ja 4, ja kyselyjen tulokset löytyvät luvuista 4.8 ja 5.6.

Kyselyssä kysymysjärjestys on tiukka, ja samat kysymykset ja sama prosessi toteutetaan samalla tapaa kaikille kyselyyn osallistuville (Kananen 2017, 49). Kyselyissä voidaan käyttää suljettuja strukturoituja dikotomisia ja monivalinta-kysymyksiä, joihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Tällaisissa kysymyksissä huomioidaan, että kaikille vastaajille löytyy sopivat vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 49.) Kysely toteutettiin kaikille myyjille samalla tapaa Google Forms-kyselynä. Kysymysten järjestys oli sama, ja vastausten monivalintavaihtoehdot suunniteltiin vastaamaan kaikkien tarpeita. Kyselyjen aiheet valittiin myynnin pelikirjan sisällön analyysin pohjalta seuraavista prospektien ymmärtämiseen liittyvistä aiheista

- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakasyrityksen ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: oikea aika
- Vainun ostosignaalit
- hälytteet tai herätteet
- taloudelliset signaalit
- yrityksen kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit.

Myynnin pelikirjan sisällön analyysin tuloksista kerrotaan luvussa 4.4. Kyselyä suunniteltaessa tutkija oli saanut ongelman määriteltyä ja tutkimuskysymykset

luotua ja valitsi prospektien ymmärtämiseen liittyvistä aiheista mittareita. Kysely haluttiin toteuttaa pitkälti siitä syystä, että saataisiin tehtyä ennen ja jälkeen -mittaus ja muutos todennettua. Kyselystä muodostui oletettua tärkeämpi osa kehittämishanketta, sillä siitä tuli käyttöönottokoulutuksen osaamistesti ja osa uutta prospektointiprosessia.

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan populaatioksi. Mittaustuloksia voidaan esittää suhdeasteikolla, jolloin tulokset ovat reaalitylukuja. (Nummenmaa & Holopainen & Pulkkinen 2014, 17–19.) Kyselyssä voidaan hyödyntää Osgoodin asteikkoa. Väitteitä voidaan esittää 7-portaisena asteikkona, jossa ääripäät ovat vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2014, 45.) Taulukossa 4 esitetään tässä opinnäytetyössä käytetyt mittauskysymykset sekä Osgoodin asteikko.

Taulukko 4. Mittauskysymykset ja Osgoodin asteikko.

Osgoodin asteikko 1–7	Ilmoita oma tämänhetkinen ymmärryksesi taso seuraavista aiheista.
1 = ymmärrän aiheesta vähän	ihanneasiakkaan kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
2	ihanneasiakkaan kriteeri: asiakasyrityksen ulkoinen profiili
3	ihanneasiakkaan kriteeri: oikea ajankohta
4	vainun signaalit ja hakupohjat
5	hälytykset tai herätteet
6	yrityksen talouteen liittyvät signaalit
7 = ymmärrän aiheesta paljon	yritysten kotisivujen signaalit
	LinkedIn-tilien signaalit

Mittauksen populaationa toimi kaikki kohdeyrityksen myyjät, ja tutkimusyksiköitä olivat asiakkuuspäälliköt ja toimialapäälliköt. Mittaustuloksia esitettiin reaalitylukuina, ja asteikkona käytettiin Osgoodin asteikkoa. Taulukon vasemmalla puolella kuvaillaan mittauksessa käytetty Osgoodin asteikko ja oikealla puolella mitattavat aiheet ja myyjille annettu ohje. Alkumittauksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää heikoiden ymmärretyt aiheet, jotka nostettiin osaksi käyttöönottokoulutusta. Jälkimittauksen avulla pyrittiin selvittämään, kehittyikö myyjien ymmärrys käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Muutos pyrittiin myös todentamaan kyselyiden avulla, josta kerrotaan enemmän luvussa 6.4.

## 2.11 Kehityshankkeen hyödyllisyystaulukko

Kehityshankkeen hyödyllisyyttä voidaan perustella välittömien ja välillisten etujen ja haittojen avulla. Ne toimivat muutoksen motivaattorina ja laskevat muutostavastarintaa. Edut ja haitat voidaan lajitella eri näkökulmista ja esittää taulukossa. (Kananen 2014, 54.) Kehityshankkeen hyödyllisyyttä perusteltiin kohdeyrityksen henkilöstölle taulukon 5 avulla.

Taulukko 5. Kehityshankkeen hyödyllisyys.

	<b>EDUT</b>			
	Henkilökohtaiset	Yhteisön jäsenet	Yritys	Muut
Välittömät				
Välilliset				
	<b>HAITAT</b>			
Välittömät				
Välilliset				

Tutkija käytti taulukon 5 mukaista mallia kehityshankkeen hyödyllisyyden perusteluihin, mikä tuotiin esille luvussa 1.7. Tutkija teki taulukon marraskuun lopulla, ja esitti sen kohdeyrityksen myyjille ja johdolle Teams-kanavassa 9.11.2023, kun käyttöönottokoulutuksen suunnittelu oli alkamassa. Hyödyllisyyden perustelujen tarkoituksena oli nostaa myyjien motivaatiota kehityshanketta kohtaan.

## 2.12 Aivoriihityöskentely

Aivoriihityöskentelyä voidaan hyödyntää toimintatutkimuksessa kehittämismenetelmänä. Se on luova ongelmanratkaisumenetelmä, joka toteutetaan kokouksessa, jossa ryhmä pyrkii kokouksen vetäjän avulla luomaan uusia ideoita, ratkaisuja tai lähestymistapoja ongelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 160.)

Aivoriihi oli yksi tässä opinnäytetyössä käytetty ongelmanratkaisumenetelmä. Se toteutettiin 13.11, ja siihen osallistui neljä asiakkuuspäällikköä ja tutkija. Aivoriihi toteutettiin kahden tunnin mittaisena Teams-tapaamisena, jonka vetäjänä tutkija toimi jakaen näyttöänsä ja dokumentoiden tuloksia ylös hyödyntäen Sheets-tilin taulukkoa. Aivoriihityöskentely valittiin ongelmanratkaisumenetelmäksi,



koska se sopi osallistavan muotonsa takia toimintatutkimuksen luonteeseen. Aivoriihen tulokset tuodaan esille luvussa 5.2.

Aivoriihityöskentely oli osa käyttöönottokoulutuksen suunnittelua, jonka avulla käyttöönottokoulutukseen luotiin myyjien toiveiden mukaista sisältöä. Aivoriihen pohjalta syntyi keskustelu- ja valmennusaiheita, jotka keräsivät jälkeempään positiivista palautetta myyjiltä. Aivoriihen tulokset käsiteltiin sisällön analyysin keinoin.

### **3 Kehityshankkeen tietoperusta**

Seuraavaksi tuodaan esille kehityshankkeen teoreettinen viitekehys, jonka tärkein osa on myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus ja sen eri vaiheet. Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tässä luvussa esitetyn teorian avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös myynnin pelikirjaa ja prospektien ymmärtämistä. Opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity myynnin pelikirjan sisällön kehittämiseen vaan käyttöönoton kehittämiseen, joten myynnin pelikirjan sisältöön liittyviä aiheita käsitellään melko kevyesti.

#### **3.1 Myynnin pelikirja**

Tämän opinnäytetyön kehityshanke on myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus. Kohdeyrityksen myynnin pelikirjaa kuvattiin tarkemmin luvussa 1.2, ja puolestaan myynnin pelikirjan analysoinnin tuloksia tullaan kuvaamaan luvussa 4.4. Myynnin pelikirja sisältää kuvaukset yrityksen myynninprosesseista. (Karpinen & Paussu & Sorri 2022, 129–130). Tutkimusten mukaan sellaiset B2B -yritykset, jotka määrittelevät selkeän myyntiprosessin, sekä johtavat ja kouluttavat myyntiputken hallintaa kuukausittain, saavuttavat 28 % suuremman liikevaihdon muihin yrityksiin nähden. (Jordan & Kelly 2015.)

Karpinen ym. (2022, 139) suosittelevat kehittämään ja opettamaan myynnin pelikirjan sisältöä osana myyntiprosessia, ja heidän mukaansa tällainen yritys

on luonteeltaan terhakas yritys. Tässä opinnäytetyössä luodaan kohdeyrityksen prospektointiprosessiin uusia vaiheita, jotka lisäävät oppimisen osaksi uutta prospektointiprosessia. Uusi prospektointiprosessi esitellään luvussa 5.4.

Myynnin pelikirjassa kuvataan myyntiprosessin vaiheita prosessikuvausten avulla. Prosessikuvausten tulee olla selkeitä, yksiselitteisiä ja helposti perehdytettäviä, ja prosessin jalkauttamiseen tulee varata reilusti aikaa. Myös työntekijät on hyvä sitouttaa prosessiin. (Karppinen & Paussu & Sorri 2022, 66.) Kohdeyrityksen uusi prospektointiprosessi kuvataan prosessikaavion avulla, ja se voidaan siirtää osaksi kohdeyrityksen myynnin pelikirjaa. Uusi prosessikaavio pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman selkeäksi yhdessä myyjien kanssa, mikä auttoi sitouttamaan myyjiä mukaan muutokseen.

Myynnin pelikirjaa suositellaan hyödynnettäväksi käytännön työtä tehtäessä (Karppinen ym. 2022, 134). Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus ja uusi prospektointiprosessi suunniteltiin käytännön työn ympärille. Tällä pyrittiin tehostamaan oppimisprosessia, ja samalla myynnin pelikirjan käyttäminen saatiin mukaan käytännön työhön.

### 3.2 Prospektien ymmärtäminen

Ropponen (2020, 45–46) tuo esille, että prospektointi määritellään yleisesti potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseksi. Huippumyyjän pitäisi osata sekä arvioida että valikoida mahdollisimman potentiaalisia prospekteja. Kehityshankkeen käyttöönottokoulutus tulee sisältämään myynnin pelikirjan aiheita, jotka liittyvät prospektointiin ja prospektien ymmärtämiseen. Tämän takia aiheita on syytä käsitellä myös teoreettisessa viitekehyksessä. Myyjän ajankäyttö tehostuu, jos hän ymmärtää prospekteja paremmin, sillä tällöin ”Ei potentiaaliset” -prospektit voidaan jättää kokonaan huomioimatta.

Prospektoinnin ja uusasiakashankinnan kehittäminen tuo yrityksellä lisää myyntiä (Laine 2015, 71, Kotler & Armstrong & Harris & Piercy 2017, 482–483). Kohdeorganisaation strategiana oli saada aikaiseksi liiketoiminnan kasvua, jota voi-

daan saavuttaa prospektoinnin kehittymisen kautta. Prospektoinnin onnistumiseen vaikuttaa työkalut ja kohdemarkkinat, ja lisäksi oikeiden markkinoiden tunnistaminen nostaa menestymisen mahdollisuuksia. (Hunter ym. 2016, luku 1; Laine 2015, 71.) Prospektien ymmärtämisessä on pitkälti kyse tiettyjen potentiaalisten kriteerien tunnistamisesta, ja potentiaaliset kohdemarkkinat on yksi tällainen kriteeri. Kohdeorganisaatio on luokitellut potentiaaliset kohdemarkkinansa myynnin pelikirjassaan. Niitä tullaan käsittelemään käyttöönottokoulutuksen ihanneasiakasprofiilista kertovissa aiheissa.

Asiakkuuksien arvioiminen ja kehittäminen nostaa kaupan onnistumisen todennäköisyyttä. Menestyvät myyjät keskittyvät oikeantyyppisiin asiakkuuksiin, ja arvioivat prospektointia osana myyntiprosessiaan. (Ropponen 2020, 46.) Opin näytetyössä kehitetyn prospektointiprosessin yksi uusi vaihe on prosessin arvioiminen, mikä suoritetaan myös osana toteutettavaa käyttöönottokoulutusta.

Usealla B2B-myyntiin erikoistuneella yrityksellä on työkaluna käytössä suomalainen Vainu-ohjelma. Se hyödyntää julkista ja avointa dataa myynnin tukemiseksi. Vainun avulla myyjät pystyvät seuraamaan yrityksiä hakukriteereiden mukaisesti. Työkalua voidaan hyödyntää prospektoinnissa hyvin monipuolisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 274–275.) Kohdeorganisaatio käyttää Vainua prospektoinnin päätyökaluna. Käyttöönottokoulutuksen useampi aihe liittyy Vainun ominaisuuksiin. Näitä ovat esim. Vainun signaalit, hälytteet ja herätteet. Käyttöönottokoulutuksessa tullaan hyödyntämään valmentajien esimerkkejä, joista yksi esimerkki tulee käsittelemään Vainuun liittyviä toimenpiteitä.

### 3.3 Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun aloitus

Käyttöönotto-ohjeistukset tarjoavat apua työtehtävien opettamisessa ja oppimisessa. Riittävä opastus tukee mm. ihmisten osaamista ja hyvinvointia. (Valpola & Åman 2008, 3.) Käyttöönottokoulutus on onnistuakseen suunniteltava huolellisesti ja pitkäjänteisesti. Siinä tulee huomioida koulutettavien tarpeet, resurssit ja menetelmät. Myös tietojärjestelmien kehitys tulee huomioida. Onnistunut koulu-

tus toimii perustana ammattilaisten osaamiselle. (Repo & Ukkola 2019, 6.) Kehittämishankkeena toteutettava käyttöönottokoulutus alkoi suunnittelun aloituksesta, johon sisältyi ryhmän jäsenten roolien määrittely, viestinnän suunnittelu ja valmentajien koulutus. Suunnittelun alun tuloksista kerrotaan enemmän luvussa 5.1.

Koulutusinnovaatioiden diffuusio ja implementointi varmistetaan hyvän valmistelun, henkilöstön sitouttamisen, kouluttajien ammattitaidon, hyötyjen selvittämisen, valmennuksen ja arvioinnin avulla (Honka & Jääskeläinen & Kantanen & Kolehmainen & Peltokorpi & Ruohotie 1997, 149). Nämä tekijät toteutuivat kehittämishankkeen aikana, ja ne tuodaan esille kehittämishankkeen toteutuksen yhteydessä. Käyttöönottokoulutus on itsessään innovaatioprosessi, joka kehittyi suunnittelun ja toteutuksen pohjalta osaksi uutta prospektointiprosessia.

### 3.3.1 Käyttöönottokoulutuksen ryhmän jäsenet ja roolit

Käyttöönottokoulutuksen ryhmän jäsenten roolit tulee suunnitella ennen koulutusta. Projektipäällikkö ja valmentajat vastaavat käyttöönottokoulutuksen johtamisesta, ja projektiryhmä koulutuksen valmistelusta ja toteutuksesta. Lisäksi projektiryhmä tuottaa koulutusmateriaalin. Valmentajat ja asiantuntijat juurruttavat puolestaan muutoksen toimintaan, ja koulutuskoordinaattori vastaa toimintamallien mukaisten koulutusmateriaalien hyväksymisestä. Koulutusprojektille on tärkeää luoda tavoite, ja koulutus tulee suunnitella sekä toteuttaa koulutus tarpeen ja resurssien mukaisesti. Koulutusprojektissa on huomioitava myös käytännön asiat, kuten koulutukseen osallistuvien määrä. (Repo & Ukkola 2019, 8–9.)

Käyttöönottokoulutuksen projektipäällikkö oli opinnäytetyön tutkija, ja hän oli myös vastuussa koko projektista. Projektiryhmään valittiin neljä asiakkuuspäällikköä, joista kaksi valittiin tutkijan lisäksi myös valmentajiksi. Kaikki projektiryhmäläiset osallistuivat koulutuksen suunnitteluun, materiaalien luomiseen ja koulutuksen toteuttamiseen. Koulutuksen sisältöä suunniteltiin yhdessä aivorii-

hessä, jonka tulokset löytyvät luvusta 5.2. Koulutuskoordinaattoriksi valittiin kohdeyrityksen johtaja. Hän tarkasti ja hyväksyi koulutussuunnitelman sisällön ja koulutusmateriaalit.

Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun alkuvaiheessa on hyvä kartoittaa myös koulutettavien määrä ja roolit. Työntekijät, joilla on sama työrooli, voidaan kouluttaa tehokkaasti yhteiskoulutuksena. (Repo & Ukkola 2019, 13.) Käyttöönottokoulutuksen kohteeksi valittiin kohdeyrityksen myyntiorganisaatio, johon kuului kahdeksan myyjää ja yksi johtaja. Koulutettavilla oli oma roolinsa, johon kuului koulutukseen ja sen harjoitteisiin osallistuminen.

### 3.3.2 Käyttöönottokoulutukseen liittyvä viestintä

Onnistuneen käyttöönottokoulutuksen edellytyksenä on toimiva viestintä projektiryhmän, koulutettavien ja loppukäyttäjien välillä. Koulutusprojektin sisäisessä viestinnässä on oleellista, että tieto kulkee saumattomasti ja tiedotusvastuut ovat selkeitä. Projektin ja projektiryhmän välisessä viestinnässä tulee puolestaan huomioida, että tieto päätöksenteosta ja toiminnanmuutoksista siirtyy viiveettä koulutustyöryhmälle. Loppukäyttäjien suuntaan täytyy viestiä avoimesti ja säännöllisesti, ja viestintä tulee suunnitella huolellisesti ja viestintäkanavat huomioiden. (Repo & Ukkola 2019, 10.) Kehityshanke sisälsi viestintää sen jokaisessa vaiheessa, ja sitä toteutettiin useita kanavia pitkin, kuten Teams-kanavassa, osana koulutusta ja ryhmäsähköpostin avulla.

Viestinnän yhdistäminen toimintaan edellyttää, että tiedetään kenelle ja kenen kanssa viestitään. Viestintään liittyen on tiedettävä, mitä henkilöt tietävät ja mitä he haluavat tietää. (Juholin 1999, 111.) Käyttöönottokoulutuksen viestintä yhdistettiin toimintaan, sillä käyttöönottokoulutuksen jokainen vaihe sisältää viestintää. Tutkija oli saanut nykytilan kartoituksen aikana selville myyjien tarpeet ja viestinnän kohteet.

Viestinnän kannalta on tärkeää toistaa asioita useita kertoja. Viestin tulee olla yksinkertainen, kirkas ja sen tulee sisältää vain oleellisia asioita. Ihmiset innos-

tuvat, kun he ymmärtävät viestin. Aktiivista viestintää on tärkeää tehdä muutoksen jokaisessa vaiheessa. (Alahuhta 2015, 47, 52, 54.) Kehittämishankkeeseen liittyvässä viestinnässä kerrattiin asioita useita kertoja, mikä auttoi koulutettavia pysymään kartalla koulutuksen sisällöstä ja etenemisestä. Tärkeitä viestinnällisiä vaiheita olivat mm. koulutuskutsu, hyödyllisyyden perustelut, koulutuksen aikainen viestintä ja koulutuksen jälkeinen viestintä.

Viestinnän avulla voidaan luotiin merkitystä kehityshankkeelle, myyjien tekemiselle ja nostettiin työntekijöiden motivaatiota. Viestintää toteutettiin vuorovaikutteisesti sähköisiä kanavia pitkin ja kasvotusten. Käyttöönottokoulutuksen viimeinen vaihe liittyi palautteen antamiseen, jonka avulla käyttöönottokoulutusta pystytään kehittämään tulevaisuudessa.

### 3.3.3 Käyttöönottokoulutuksen valmentajien koulutus

Valmennusta voidaan hyödyntää käyttöönottokoulutuksen koulutusmenetelmänä. Valmentajiksi kannattaa valita käytännön työtä tekeviä ammattilaisia, jotka hallitsevat koulutuksen sisällön, siihen liittyvän toiminnan, sekä koulutettavan aiheen substanssin. Valmentajia tulee olla riittävästi koulutettavien määrään nähden. (Repo & Ukkola 2019, 10.)

Kohdeyrityksen myyntiyksikkö on melko pieni, joten valmentajiksi valittiin kaksi myyjää ja tutkija. Valmentajat ja valmennettavat aiheet valittiin aivoriihen yhteydessä. Tutkija teki valinnat myyjien pätevyyden ja halukkuuden perusteella. Aivoriihessä käytiin myös läpi, että valmentamiseen tulisi valmistautua omatoimisesti lukemalla aiheita ja harjoittelemalla valmennusosioita. Valmennukseen liittyviä aiheita käsitellään enemmän luvussa 5.2.

Valmentaminen perustuu yhdessä tekemiseen ja kokeiluihin, ja siinä tulee ottaa huomioon työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17.) Valmentajat olivat juuri tällä tavoin mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutusta. Valmennus valittiin koulutusmenetelmäksi myös osallistavan

luonteensa takia, ja siksi se sopiikin hyvin myös toimintatutkimuksen luonteeseen.

### 3.4 Käyttöönottokoulutuksen pedagoginen lähtökohta

Käyttöönottokoulutusta on hyvä suunnitella pedagogisesta näkökulmasta, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään oppimiskäsitystä, koulutuksen tavoitteita ja koulutusmenetelmien valintaa.

#### 3.4.1 Oppimiskäsitys

Oppimiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten koulutettavien kokemus, osaaminen, kiinnostuksen kohteet, tavoitteet ja motivaatio. Tästä syystä koulutuksen suunnittelussa tuleekin määritellä, minkälaista oppimista halutaan tukea. (Repo & Ukkola 2019, 12.) Oppiminen muuttuu työyhteisössä osaamiseksi, joka pitää sisällään käytännön työssä tarvittavaa tietoa, taitoa ja kokemusta (Valpola & Åman 2008, 26). Myyjien osallistuminen koulutuksen eri vaiheisiin auttoi tutkijaa pääsemään tietoiseksi myyjien osaamisesta, ja huomioimaan osaamiseen liittyviä tekijöitä. Myyjät osallistuivat tutkimusongelman rajaamiseen, koulutuksen suunnitteluun, koulutuksen toteuttamiseen ja koulutuksen arviointiin. Tämän avulla tutkija sai selville myyjien osaamisen alkutason, osaamisen jälkitason, kiinnostuksen kohteet ja motivaation eri aiheita kohtaan.

Koulutuksessa on hyvä tarjota erilaisia oppimiskeinoja, jotka vastaavat koulutettavien tarpeita heidän tietonsa ja taitonsa huomioiden. Aidot työelämäntilanteita simuloivat harjoitteet ovat yksi hyvä keino tehostaa oppimista. Lisäksi koulutus-tilanteiden on hyvä olla vuorovaikutteisia ja aktivoivia, mikä auttaa oppimaan tehokkaammin ja syventää osaamista. Viestinnän avulla luodaan koulutukselle merkitystä, ja puolestaan valmentajat tuovat koulutukseen ohjausta ja tukea. (Repo & Ukkola 2019, 12.)

Tutkija suunnitteli aitoa prospektointia mukailevia vuorovaikutteisia harjoitteita osaksi myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutusta. Nämä aidot työelämän tilanteet olivat koulutuksen laajin osuus, mitä korostivat osallistavuus ja yhteiset keskustelut. Oppimiskäsityksen suunnittelun tulokset tuodaan esille luvussa 5.3.

### 3.4.2 Koulutuksen tavoitteet

Koulutusta suunniteltaessa on hyvä määritellä selkeät ja mitattavissa olevat osaamistavoitteet. Ne lähetetään etukäteen tiedoksi koulutukseen osallistuville, ja ne liittyvät käytännön osaamiseen sekä toiminnan muutoksen ymmärtämiseen. (Repo & Ukkola 2019, 13.) Toimintasuunnitelman avulla voidaan kuvata asioita, jotka tulisi ottaa huomioon osaamisen kehittämiseen tähtäävässä koulutuksessa. Toimintasuunnitelman alussa tuodaan esille hankkeen tausta, tarve ja hyödyt. Tämän jälkeen kerrotaan toimijoista ja toteutuskonseptista, sekä kuvailaan toteutusvaiheet ja toimijoiden roolit. (Alamäki & Luukkonen 2002, 83.)

Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen tavoitteet suunniteltiin opinnäytetyön toimintasuunnitelman yhteydessä. Koulutuksen tavoitteena on kehittää myynnin pelikirjan käyttöönottoa, niin että prospekteja opitaan ymmärtämään paremmin. Kehityshankkeen hyödyt perusteltiin henkilöstölle hyödyllisyystaulukon avulla, ja koulutettavien tarpeet selvitettiin nykytilan kartoitukseen kuuluneilla tutkimuksilla. Kehityshankkeen toimintasuunnitelma lisättiin kohdeorganisaation Teams-kanavaan ja osaksi käyttöönottokoulutuksen pohjustusosuutta. Toimintasuunnitelmasta kerrottiin opinnäytetyön luvussa 1.8.

### 3.4.3 Koulutusmenetelmien valinnat

Koulutusmenetelmien valintoja tehtäessä on hyvä huomioida koulutettavien erilaiset tarpeet sekä käytettävissä olevat resurssit. Monet työntekijät ovat tottuneet opiskelemaan asioita itsenäisesti. Itsenäiset oppijat hyötyvät verkkokoulutuksista tai osaamisen näytöistä, joiden avulla he voivat opiskella omassa tahdissaan ja paikassaan. Toiset saattavat taas hyötyä enemmän tekemällä oppimisesta, mikä voidaan toteuttaa simulaatioiden tai käytännön harjoitusten



avulla. Koulutusta voidaan tarjota myös erityyppisinä toteutuksina, jolloin otetaan huomioon erilaiset oppijat. Nykyaikaisten koulutusratkaisujen suunnittelussa voidaan hyödyntää myös oppilaitosten asiantuntemusta, sillä heillä on kattavaa kokemusta erilaisista koulutusmenetelmistä. (Repo & Ukkola 2019, 14.)

Käyttöönottokoulutukseen haluttiin tuoda useita erilaisia koulutusmenetelmiä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Koulutusmenetelmiksi valikoituivat mm. aiheiden luennointi ja esittely, yleiset keskustelut aiheista, aiheiden valmentaminen, kommenttien kokoaminen koulutettavien nähtäville, erilaiset käytännön harjoitteet ja osaamisen arviointi. Käytännön toteutuksen suunnittelun tulokset tuodaan esille luvussa 5.4. Yksi koulutusmenetelmistä oli verkko-koulutus Teams-työkalulla, jossa hyödynnettiin Metropolian opinnoistakin tuttuja koulutustapoja. Niitä olivat huonejako, esitystila, näytön jako ja Whiteboard-muistiinpanotaulu. Koulutusmenetelmien valinnoissa huomioitiin myös maantieteellinen hajautuminen, sillä kohdeyrityksen myyjät työskentelevät eri puolella Suomea. Verkkokoulutus toimi tämän syyn takia hyvänä tapana kouluttaa hajautettua tiimiä.

Alamäki ja Luukkonen (2002, 70) tuovat kirjassaan esille, että osaamisen nykytila tulee kartoittaa ennen käyttöönottokoulutuksen toteuttamista. Tärkein kartoitettava tekijä on oppimis- ja koulutustarpeen selvittäminen. Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutukseen liittyvä oppimis- ja koulutustarve selvitettiin opinnäyte-työssä nykytila-analyysin avulla. Nykytila-analyysillä selvitettiin myyjien nykyinen osaamisen taso sekä kriittisimmät ongelmat, ja jälkikysely puolestaan kohdensi käyttöönottokoulutuksen sisältöä kaikista oleellisimpiin aiheisiin.

Koulutettavien osaamista on hyvä arvioida osana oppimista, sillä se varmistaa koulutuksen onnistumisen. Koulutettavien on hyvä saada myös palautetta onnistumisista sekä vääristä vastauksista. Koulutusmateriaalit kannattaa lisätä oppimisympäristöön, jotta koulutettavat voivat tarvittaessa kerrata koulutuksen sisältöä. (Repo & Ukkola 2019, 15.) Käyttöönottokoulutuksen osaamisen arvioinniksi suunniteltiin alku- ja jälkikyselyt, joilla mitattiin myyjien ymmärrystä koulu-

tettavista aiheista. Kyselyiden tulokset esitellään luvuissa 4.8 ja 5.6. Käyttöönottokoulutuksessa hyödynnetyt koulutusmateriaalit ja Whiteboard-taulun tulokset lisättiin koulutuksen jälkeen Teams-kanavaan, joka toimi käyttöönottokoulutuksen oppimisympäristönä.

### 3.5 Käyttöönottokoulutuksen toteutuksen ja materiaalien suunnittelu

Käyttöönottokoulutuksen toteutus ja materiaalit vaativat suunnittelua. Seuraavat alaluvut käsittelevätkin koulutusaihioiden, koulutuspolun, koulutuksen hallinnoinnin, oppimisympäristön ja koulutusmateriaalin suunnittelua.

#### 3.5.1 Koulutusaihiot

Koulutusaihio tarkoittaa yksittäistä työnkulkua, joka koulutettavan tulee hallita työssään. Koulutusaihiot tunnistetaan ja laaditaan koulutusta suunniteltaessa, ja niissä otetaan kaikki käytännön työhön liittyvät asiat. Samoja aiheita voidaan käyttää useissa eri koulutuspolussa. (Repo & Ukkola 2019, 16.) Käyttöönottokoulutus sisältää tutkijan itse tekemiä koulutusaihioita, jotka on luotu myynnin pelikirjan aiheiden ympärille. Nämä aiheet valittiin alkukyselyn tulosten pohjalta, ks. luku 4.8. Aihoiden suunnittelun yhteydessä tutkija mietti myyjän työnkulkua, ja myynnin pelikirjan aiheiden käyttämistä työnkulun aikana. Koulutusaihioista muodostui myös yleisellä tasolla toimiva koulutusaihio, josta voidaan havaita koulutuksen etenemisjärjestys ja koulutusaiheet. Yleinen koulutusaihio oli yksi kehittämishankkeen aikana syntyneistä innovaatioista, minkä syntyminen esitellään luvussa 5.4.

#### 3.5.2 Koulutuspolku

Koulutuspolku koostuu puolestaan useista koulutusaihioista, joiden määrä ratkaisee koulutuksen kokonaispituuden. Koulutuspolkua varten tulee selvittää, minkälaisia työtehtäviä koulutettavien tulee hallita ja mitkä asiat ovat välttämättömiä osata. (Repo & Ukkola 2019, 17.) Tässä opinnäytetyössä koulutuspolkuja muodostui yksi, sillä kaikki koulutusaihiot liittyivät myynnin pelikirjan käyttöönottoon ja prospektien ymmärtämiseen.

Osaamista voidaan kehittää innovaatioprosessin avulla. Prosessin tavoitteena voi olla uusien toimintatapojen kehittäminen, käyttöönottoaminen tai soveltaminen. Innovaatioprosessi on kokonaisuus, joka koostuu sen syntyprosessista, valmisteluprosessista, käyttöönottoprosessista ja vakiinnuttamisprosessista. (Honka ym. 1997, 148–149.) Koulutuspolusta syntyi työn kannalta merkittävä innovaatioprosessi, sillä siitä syntyi myös uusi prospektointiprosessi. Uusi prospektointiprosessi on tutkijan luoma. Uudesta prospektointiprosessista löytyi kolme uutta vaihetta:

- myynnin pelikirjan ymmärtämisen arvioiminen ennen koulutusta
- räätälöity koulutus tai myynnin pelikirjan lukeminen
- myynnin pelikirjan ymmärtämisen arvioiminen prosessin jälkeen ja prosessin arvioiminen.

Uuden prospektointiprosessin tarkoitus oli lisätä koulutuksia, myynnin pelikirjan lukemista ja ymmärtämisen arviointia osaksi uutta prospektointiprosessia. Uuden koulutuspolun tai prospektointiprosessin tulokset tuodaan esille luvussa 5.4.

### 3.5.3 Käyttöönottokoulutuksen hallinnointi ja tarpeellisuus

Koulutuksen hallinnointiin tarvitaan sähköinen järjestelmä, jonka kautta voidaan ilmoittautua koulutukseen, ja seurata koulutuksen etenemistä. Koulutus tulee kalenteroida hyvissä ajoin ennen sen aloitusta. (Repo & Ukkola 2019, 17.) Kohdeyritykselle toteutetun käyttöönottokoulutuksen hallinnointiin hyödynnettiin Teams-alustaa ja ryhmäsähköpostia, jotka mahdollistivat koulutukseen ilmoittautumisen ja seurannan. Koulutus kalenteroitiin 2 viikkoa ennen koulutusta, ja se pidettiin yhdessä osassa.

Koulutuksen tarpeellisuus ja ajankohtaisuus lisää oppimisen tehokkuutta. Henkilöstö oppii asiat onnistuneemmin, kun osaamista tarvitaan eniten. (Alamäki & Luukkonen 2002, 48–49.) Prospektien ymmärtämisen kehittäminen koettiin myyjien näkökulmasta tarpeelliseksi koulutusaiheeksi jo nykytilan kartoituksen yhteydessä. Lisäksi koulutuksen sisältöä rajattiin tarpeellisuuden perusteella

kaikista heikoiden ymmärrettyjen aihealueiden ympärille, kuten luvussa 4.8 tuodaan esille.

#### 3.5.4 Oppimisympäristö

Virtuaaliset oppimisympäristöt toimivat kokonaisvaltaisina ratkaisuuina opettamista varten, ja niistä löytyy valmiita välineitä koulutusta ja vuorovaikutusta varten (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 22). Oppimisympäristö voi olla sähköinen alusta, jolla tuotetaan ja jaetaan koulutusmateriaalia, ja mahdollistetaan koulutettavien tavoittaminen. Oppimisympäristö tarjoaa mahdollisuuden koulutusmateriaalin kertaamiseen ja itsenäiseen opiskeluun. Lisäksi oppimisympäristöön lisätään osaamisen varmistamisen testit. (Repo & Ukkola 2019, 18.) Käyttöönottokoulutuksen oppimisympäristöksi muodostui Teams-alusta, ryhmäsähköposti ja Googlen Docs- ja Forms-työkalut. Kaikki koulutusmateriaalit ja koulutuksen muistiinpanot tallennettiin Teams-kanavaan ja lähetettiin ryhmäsähköpostiin koulutuksen jälkeen.

Google Apps -sovelluksia voidaan hyödyntää yhteiseditoitavana dokumenttiympäristönä (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 22). Google Docs-ohjelman avulla käyttäjät voivat jakaa ja hallita dokumentteja. Palvelun avulla dokumentteja voidaan esim. kirjoittaa ja esittää samanaikaisesti. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 70.) Google Forms- ja Google Docs-ohjelmat toimivat kyselyiden ja lakisääteisten tiedotteiden alustana. Googlen Sheets-työkalu oli puolestaan apuna aivoriihen tulosten dokumentoinnissa.

Yhteisen koulutusmateriaalin ja oppimisympäristön avulla uudet toimintamallit saadaan jalkautettua osaksi toimintaa. Monissa organisaatioissa on käytössä valmiita oppimisympäristöjä, joita osataan jo käyttää. Niitä kannattaa hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti. (Repo & Ukkola 2019, 18.) Oppimisympäristön käyttäminen vaatii oppijoilta sen sisällön ja toimintojen ymmärtämistä (Alamäki & Luukkonen 2002, 233). Kohdeorganisaatio käyttää Teams-alustaa ja sen ominaisuuksia päivittäisessä toiminnassaan, joten oppimisympäristöksi valittu Teams-alusta oli henkilöstölle ja tutkijalle tuttu entuudestaan. Tutkija on oppinut

paljon Teams-alustan eri työkaluista myös Metropolian opinnoissaan, jonka ansiosta alustan ominaisuuksia saatiin hyödynnettyä koulutuksessa hyvin monipuolisesti.

### 3.5.5 Koulutusmateriaali

Koulutusmateriaali on tärkeä osa koulutusta, ja se tulee suunnitella ja tuottaa ennen hyvissä ajoin ennen koulutuksen toteuttamista. Materiaalien tuottamisessa voidaan hyödyntää olemassa olevia materiaaleja, tai tuottaa uusia sellaisia. Materiaalin tuotetaan projektitiimin ja valmentajien kesken, ja koulutuskoordinaattori arvioi materiaalin. Valmis koulutusmateriaali arvioidaan kriittisesti, jotta se vastaa organisaation tarpeita. Koulutusmateriaali voi sisältää esimerkiksi tehtäviä ja ohjeita, jotka simuloivat autenttisia työelämän tilanteita. Tehtävät tehdään itsenäisesti, ja niiden ohjeet auttavat tehtävien ratkaisemisessa. Ohjeet jäävät henkilökunnan käyttöön myös käyttöönoton jälkeen. (Repo & Ukola 2019, 18.)

Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen koulutusmateriaalin luomista helpotti se, että valmista materiaalia oli olemassa myynnin pelikirjassa. Aiheiden tarpeellisuutta saatiin selvitettyä alkukyselyn avulla, jonka perusteella tarpeellisimmat aiheet lisättiin osaksi koulutusmateriaalia. Materiaalia tuotettiin projektiryhmän kanssa aivoriihessä, jonka tulokset löytyvät luvusta 5.2. Tämän lisäksi tutkija tuotti koulutusmateriaalia opinnäytetyönsä pohjalta, josta koulutusmateriaaliin nostettuja aiheita olivat

- nykytila-analyysin yhteenveto ja kehityshankkeen esittely
- kehityshankkeen hyödyllisyydet perustelut
- kehityshankkeen tavoitteet
- aivoriihen tulokset
- verkkokyselyn tulokset.

Kohdeorganisaation johtaja hyväksyi koulutusmateriaalin ennen koulutusta.

Koulutusmateriaaliksi muodostui 20-sivuinen PowerPoint-esitys, joka sisälsi lu-

entomateriaalia, yleisiä keskustelutehtäviä, käytännön harjoitustehtäviä, valmentajien osuuksia ja lopuksi arviointi osuuden. Koulutusmateriaalin tuloksista kerrotaan lisää luvussa 5.4.

### 3.6 Käyttöönottokoulutuksen toteutus

Koulutuksen toteutuksessa tulee huomioida kokouskutsujen lähettäminen osallistujille hyvissä ajoin ennen koulutusta. Kutsuissa kerrotaan käytännön asiat, kuten koulutuksen sisältö ja ennakotehtävä. Kutsuissa myös toivotetaan osallistujat tervetulleeksi koulutukseen. Ennakotehtävällä voidaan varmistaa, että osallistujat saavat tarvittavat lähtötiedot koulutukseen. (Repo & Ukkola 2019, 22.) Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen kokouskutsut lähetettiin kohdeyrityksen myyjille ja johtajalle kaksi viikkoa ennen koulutusta. Johtaja oli varmistanut sopivan ajankohdan, ja tutkija loi ja lähetti kokouskutsun. Kutsussa kerrottiin käytännön asiat, kuten koulutuksen sisältö, tavoitteet, valmistautumisohteet ja koulutuksen taustatiedot. Lisäksi osallistujat toivotettiin tervetulleiksi koulutukseen, ja heille annettiin ennakotehtävä. Ennakotehtävänä oli lukea koulutukseen sisältyvät myynnin pelikirjan aiheet omatoimisesti. Luettavia aiheita olivat

- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili
- hälytteet tai herätteet
- talouteen liittyvät signaalit
- LinkedInistä löytyvät signaalit.

Koulutuksen toteutuksen tärkeimpiä tekijöitä ovat tavoite, sisältö ja menetelmä. Selkeät tavoitteet tuovat suuntaa ja auttavat sekä koulutettavaa että kouluttajaa. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 30.) Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen tavoite, sisältö ja menetelmät tuotiin esille toteutuksen pohjustusosiossa, mistä kerrotaan luvussa 5.4.

Valmentajat varmistavat koulutuksen sujuvuuden ja vastuun jakautumisen. He ovat käytännöntyön asiantuntijoita, ja opettavat valmentavien esimerkkien avulla. Koulutuspäivä sisältää lyhyen alustuspuheenvuoron, jossa osallistujat toivotetaan tervetulleiksi, ja käydään läpi päivän ohjelma sekä koulutuksen tavoitteet. Tämän avulla luodaan myönteistä ilmapiiriä ja tuodaan tietoon koulutettaville, mitä heidän tulee odottaa koulutukselta. (Repo & Ukkola 2019, 22–23.) Käyttöönottokoulutuksen valmentajat jakoivat koulutusvastuun tutkijan kanssa. Valmentajien kanssa oli sovittu valmennettavat aiheet etukäteen, joihin valmentajat olivat perehtyneet. Valmentajat näyttivät esimerkkejä käytännön työstä. Lisäksi Koulutuspäivä sisälsi tutkijan pitämän aloituspuheenvuoron.

Koulutuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Pääpaino koulutuksessa tulee olla koulutettavien itsenäisessä työskentelyssä ja ongelmanratkaisussa. Tehtävien avulla voidaan simuloida työelämän tilanteita. Koulutuspäivän päätteeksi tehdään osaamistesti. Sen avulla varmistetaan osaamisen kehittyminen, ja kehitetään koulutusta tulevaisuutta varten. Osaamistestin tuloksia voidaan käsitellä koulutuksessa tai antaa osallistujille palautteena. Lopuksi on hyvä tuoda esille, mistä kertaus- ja koulutusmateriaalit löytyvät. (Repo & Ukkola 2019, 22–23.)

Käyttöönottokoulutuksessa painotettiin koulutettavien itsenäistä työskentelyä ja ongelmanratkaisua, ja koulutuksen laajin osuus oli aito prospektointi. Harjoitustehtävät tuotettiin yhdessä myyjien kanssa aivoriihessä, ja käyttöönottokoulutuksessa hyödynnettiin useita erilaisia menetelmiä. Koulutuspäivän päätteeksi koulutusmateriaalit ja muistiinpanot jaettiin Teams-kanavaan, ja sen jälkeen ne lähetettiin ryhmäsähköpostiin. Osaamistesti puolestaan järjestettiin jälkikyselyn avulla koulutuksen arvioinnin yhteydessä.

### 3.7 Käyttöönottokoulutuksen arviointi

Käyttöönottokoulutuksen arviointi on tärkeä osa koulutusprosessia, koska se auttaa selvittämään koulutettavien osaamista. Arvioinnin avulla voidaan selvittää tavoitteeseen pääsy ja koulutuksen laatu. Osaamisen arviointi on tärkeää,

jotta voidaan mitata, miten hyvin tavoitteet saavutettiin. Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi osaamistestin avulla. Koulutuksen laatua voidaan puolestaan arvioida koulutuksen sisällön, menetelmien ja järjestelyjen arvioinnin avulla, joiden arviointi mahdollistaa koulutuksen kehittämisen tulevaisuudessa. Arviointiin voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä ja palautetta. (Repo & Ukkola 2019, 24.)

Myyjien osaamista arvioitiin alku- ja jälkikyselyiden avulla. Kyselyiden tulosten pohjalta pystyttiin päättämään, nousiko myyjien ymmärrys myynnin pelikirjaan liittyvissä aiheissa. Laatua arvioitiin avointen kysymysten avulla, joilla selvitettiin, minkälaisena myyjät olivat kokeneet koulutuksen sisällön, koulutusmenetelmät ja koulutusjärjestelyt. Lisäksi myyjiltä kysyttiin avointa palautetta koulutuksesta.

Koulutettavilta voidaan kysyä palautetta esimerkiksi Google Forms-lomakkeiden avulla, ja se voidaan jakaa linkkinä (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 56–57).

Oman toiminnan arviointi ja palaute on loppuunviedyn koulutuksen tärkeä osa, ja se on suhteutettava koulutuksen tavoitteisiin (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 85). Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen osaamis- ja laatuarviointi tehtiin Google Forms-kyselyiden avulla, joiden tulokset tuodaan esille luvussa 5.6. Osaamisen arviointi oli suhteutettu koulutuksen tavoitteisiin, ja sen avulla pyrittiin selvittämään, nousiko myyjien ymmärrys myynnin pelikirjan aiheissa käyttöönottokoulutuksen seurauksena.

## **4 Nykytilan kartoittamisesta kehittämisprojektiin**

Toimintatutkimus alkaa nykytilan kartoittamisella, jonka avulla pyritään selvittämään, miksi ongelmat on syntyneet. Ongelmien määrittelyyn hyödynnetään tutkimuksia ennen kuin niitä lähdetään ratkaisemaan. (Kananen 2014, 35; Salonen ym. 2017, 40.) Nykytila-analyysi auttaa löytämään kehityskohtia ja tavoitteita, ja sen tulee olla mahdollisimman kattava ja tarkka. Tämä edellyttää tietoa organisaation nykyisestä tilasta ja toimintatavoista. Nykytila-analyysin avulla luodaan kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät, sekä arvioidaan muutoksen hyödyllisyys. (Ojasalo ym. 2014, 25–28.)



Nykytilan kartoittamisen alkaessa ongelmia lähdettiin etsimään uusiasiakasmyyntin prospektoinnin haasteista. Ongelmat rajautuivat sitä tarkemmiksi, mitä useampia tutkimuksia tehtiin. Tutkimukset toivat työhön syklisyyttä, sillä aiheen tarkentuessa tai muuttuessa, tutkija joutui käynnistämään uusia syklejä. Nykytilan kartoitus alkoi alkukeskustelulla, havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla. Näiden avulla ilmiötä alettiin ymmärtämään paremmin.

#### 4.1 Alkukeskustelun tulokset

Työn alkuvaiheessa tutkija keskusteli yrityksen johtajan kanssa toimintatutkimuksen mahdollisista aiheista. Alkukeskustelu toteutettiin tutkijan perehdytysjakson yhteydessä 1.3.2023, ja se kesti viisi minuuttia. Johtaja nosti esille uusasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet, joihin johtaja kaipasi kehitystä. Johtaja oli lähinnä sitä mieltä, että prospektointia ei tehty tarpeeksi ja tulokset olivat liian heikot.

Aihe valittiin keskustelun pohjalta havainnoinnin kohteeksi, ja siitä käynnistyi havainnointijakso. Tässä vaiheessa ei ollut tarkempaa tietoa siitä, mitä ongelmia, ja mitä kehitettävää uusasiakasmyyntin prospektointiin liittyi.

#### 4.2 Havainnoinnin tulokset

Alkukeskustelun pohjalta havainnoinnin aiheeksi muodostui uusasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet, jonka kohteena toimivat kohdeyrityksen kaksi asiakkuuspäällikköä. Havainnoinnin kohdehenkilöiltä pyydettiin lupa, ja heille selitettiin havainnoinnin tarkoitus. Tutkija oli itse fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa, ja käytti työkalunaan liitteessä 1 esille tuotua havainnointipäiväkirjaa. Havainnointijakso oli maaliskuun ja heinäkuun välinen aika, ja sen tulokset tallennettiin ja käsiteltiin Sheets-ohjelman avulla.

Havainnointiaineisto koodattiin vaiheittain. Havainnointi oli teorialähtöistä, sillä tiedossa oli tietty viitekehys. Se oli vielä tässä vaiheessa uusasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet. Havainnointipäiväkirjan avulla kerättiin ylös mahdolli-

simman paljon uusasiakasmyyntin prospektointiin liittyviä haasteita, joita esiintyi arkisessa työssä aika ajoin. Tulokset kirjattiin Sheets-työkaluun, aina kun niitä havaittiin. Tuloksien virheitä pyrittiin välttämään varmistamalla havainnointituloksia havainnointiväliltä. Aineisto kuvailtiin, luokiteltiin ja analysoitiin heinäkuussa, ja siihen hyödynnettiin teorialähtöistä sisällön analyysiä. Aineiston litteeröitiin ja perehdyttiin, jonka jälkeen havainnot koodattiin. Reliabiliteettia varmistettiin koodaamalla sama teksti toisen kerran. Koodauksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoiksi, jotka liittyivät: toimintaan, koulutukseen ja seurantaan. Taulukossa 6 esitellään havainnointitulokset teemakortiston avulla.

Taulukko 6. Havainnoinnin tulokset.

Teemat		
Toiminta	Koulutus	Seuranta
Tekemiseen liittyvät haasteet:	Koulutuksen haasteet:	Seurantaan liittyvät haasteet:
Tekemistä ei seurata	Myyntin johto	Myyntin pelikirja
Vähäinen tekemisen määrä	Kollegat	10 uutta kontaktia per vko
Ohjeisiin liittyvät haasteet:	Myyntin pelikirjan lukeminen	Ei seurantaa
Järjestelmät (Vainu)	Lisäkoulutukset	
Ohjeet	Perehdytyskoulutus	
Asiakasymmärrys		

Taulukossa 6 tuodaan esille lajittelun perusteella syntyneet teemat ja niihin liittyvät yleisimmät haasteet. Toimintaan liittyvinä haasteina havaittiin, että prospektointia ei haluttu tehdä, eikä tekemistä seurattu. Myyjät kokivat haasteita Vainu-järjestelmän käyttämisessä ja Vainuun liittyvien ohjeiden hyödyntämisessä. Lisäksi myyjien asiakasymmärrys oli puutteellista. Koulutukseen liittyvinä haasteina puolestaan havaittiin laajat koulutukset, joissa ei keskitytty yksittäisiin asioihin. Lisäkoulutuksille havaittiin tarve. Seurantaan liittyvinä haasteina havaittiin, että tavoitteita ei seurattu esihenkilötasolla. Lisäksi oli havaittavissa, että johto oli ohjeistanut lukemaan myyntin pelikirjaa omatoimisesti, mutta aiheita ei silti ymmärretty riittävän hyvällä tasolla.

Tulosten ryhmittelyn jälkeen tutkijan tehtävänä on tulkita tuloksia, jonka avulla tuodaan kohdeilmiöstä esille jotain uutta tietoa. Tulkinnan lähteenä on aiempi teoria ja tutkimus. (Ojasalo ym. 2014, 143.) Uusiasiakasmyyntin prospektoinnista löytyi paljon erilaisia haasteita, kuten asiakkaiden ymmärryksen puute ja yksityiskohtaisten koulutusten puute. Asiakasymmärrys sisältää laajasti asioita, joista kerrotaan myyntin pelikirjassa, mutta myyjät eivät ymmärrä sen aiheita riittävän hyvin. Havaintojen pohjalta ongelmaa saatiin määriteltävä tarkemmaksi, mutta silti ongelman tarkempi määrittely oli tarpeen. Havainnoinnin pohjalta ei vielä tiedetty, mitkä haasteista olivat kriittisimpiä, ja mitä juurisyitä niihin liittyi. Havainnoinnin rinnalle päätettiin tuoda tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja.

### 4.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin ensin verkkohaastatteluina, ja sen jälkeen niitä jatkettiin sähköpostin välityksellä. Haastatteluihin valittiin kolme asiakkuuspäällikköä ja yksi johtaja, sillä he olivat kytköksissä ongelman aihealueeseen, ja tunsivat ilmiön hyvin. Teemahaastatteluissa koostuivat teemoista, jotka toimivat haastattelun aiheina. Tutkija suunnitteli teemahaastattelut etukäteen, ja sen jälkeen sopi ajankohdat kohdehenkilöiden kanssa. Haastattelut alkoivat 26.9.2023. Verkkohaastattelujen osuudet kestivät puoli tuntia per henkilö, ja ne toteutettiin Teams-työkalun avulla. Sähköpostiosioon hyödynnettiin kohdeyrityksen ryhmäsähköpostitiliä, jotta henkilötietoja ei käytettäisi. Sähköposteja lähetettiin verkkohaastattelujen jälkeen noin kolmen viikon ajan. Kuviossa 2 esitetään teemahaastattelun teemat.



Kuvio 2. Teemahaastatteluiden teemat.

Kuviossa 2 tuodaan esille teemahaastattelun teemat. Teemoja olivat: uusasiakasmyyntin prospektoinnin: toiminta, koulutus, seuranta, onnistumisen edellytykset ja kehityskohteet. Teemahaastattelujen teemat olivat syntyneet havainnoinnin tuloksista, joiden lisäksi teemoiksi nostettiin kaksi uutta aihetta.

Teemahaastatteluun valmistauduttiin laatimalla haastattelusuunnitelma ja liitteen 2 mukainen teemahaastattelurunko, johon sisältyi viisi kysymystä:

- Miten uusasiakasmyyntin prospektointi yleisesti toimii myyntiorganisaatiossa?
- Kuinka uusasiakasmyyntin prospektointia koulutetaan tällä hetkellä?
- Kuinka uusasiakasmyyntin prospektointia seurataan?
- Miten varmistetaan uusasiakasmyyntin prospektoinnin onnistuminen?
- Miten kehittäisit tämänhetkistä toimintaa, jotta uusasiakasmyyntin prospektointi paranisi?

Aineiston jatkojalostamisessa hyödynnettiin litterointia, luokittelua, tiivistystä ja tulkintaa, jonka jälkeen vastauksille annettiin omat koodit. Koodauksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoiksi. Taulukko 7 kuvaa teemahaastattelujen tuloksia.

Taulukko 7. Teemahaastattelujen tulokset.

Teemat				
Toiminnan haasteet	Koulutuksen haasteet	Seurannan haasteet	Onnistumisen edellytykset	Kehityskohteet
Kohteiden ymmärtäminen	Koulutusten Laajuus	Ei seurata esihlö tassolla	Kohteiden ymmärtäminen	Myynnin pelikirjan kehittäminen
Myynnin pelikirjan sisältö	Koulutusten sisältö	Ei seurata omatoimisesti	Myynnin pelikirjan ymmärtäminen	Myynnin pelikirjan hyödyntäminen
Myynnin pelikirjan hyödyntämisen määrä	Vähäinen määrä	Ei seurantajärjestelmää	Myynnin pelikirjan käyttäminen	Kohteiden ymmärtämisen kehittäminen
Järjestelmä Vainu	Koulutustavat		Koulutusten sisältö	Myyjän oman toiminnan kehittäminen
Ihannesiakkaan kriteerit	Omatoimisuuden puute		Koulutusten määrä	Koulutusten kehittäminen
Ostosignaalit	Myynnin pelikirjaa ei lueta		Toimiva seurantajärjestelmä	Tulosten seurannan kehittäminen
Herätteet				
Kipupisteet				

Haastattelujen tulosten pohjalta ongelmat tarkentuivat. Toiminnan suurin haaste oli, että prospekteja ei ymmärretty tarpeeksi hyvin. Koulutuksen näkökulmasta koettiin, että prospektien ymmärtämiseksi ei järjestetty riittävästi räätälöityjä koulutuksia. Tässä vaiheessa tutkija havaitsi, että moni toimintaan liittyvä haaste liittyi myynnin pelikirjan aiheisiin. Nämä myynnin pelikirjan aiheet liittyivät puolestaan tarkemmin prospektien ymmärtämiseen. Tietoa oli saatavilla myynnin pelikirjasta, mutta tietoa ei hyödynnetty eikä ymmärretty riittävästi. Lisäksi haastateltavat kokivat haasteita Vainu-järjestelmän käyttämisestä. Koulutukseen liittyviksi haasteiksi koettiin koulutusten laajuus, sisältö, määrä, koulutustavat ja myynnin pelikirjan lukeminen. Seurantaan liittyen nähtiin myös haasteita, joiden mukaan prospektoinnin tuloksia ei seurattu juuri ollenkaan.

Tässä muutamia sitaatteja asiakkuuspäällikköjen ja johtajan haastatteluista:

Yritysten taustojen selvittäminen on haastavaa. Kehittäisin taustojen selvittämistä. Yritysten taustat ovat erittäin tärkeä selvittää prospektointia tehtäessä. Kun asiakkaan kipupisteet on selvitetty, niin

voidaan kontaktoida asiakasta valmiilla kulmilla ja on helpompi päästä jutulle ja saada kauppaa. (Haastateltava 1.)

Parantaisin asiakasymmärrystä entisestään, teknologian hyödyntämistä sekä räätälöidämpää koulutusta (Haastateltava 2).

Myyntin pelikirjassahan kerrotaan ihanneasiakkaan profiileista ja Vainu -työkalusta (Haastateltava 3).

Myyjillä on ongelmia myyntin pelikirjan hyödyntämisessä prospektointia tehdessä. (Haastateltava 4).

Myyjät eivät muista kerrata ja lukea myyntin pelikirjaa säännöllisesti (Haastateltava 3).

Uusiasiakasmyyntin prospektointia seurataan aivan liian huonosti, ei oikeastaan mitenkään (Haastateltava 3).

Haastattelujen tulosten perusteella toiminnan, koulutusten ja seurannan ongelmat tarkentuivat. Uusiasiakasmyyntin prospektoinnin onnistumisen edellytyksinä nähtiin prospektien hyvä ymmärtäminen, myyntin pelikirjan ymmärtäminen ja myyntin pelikirjan käyttäminen. Lisäksi koulutusten riittävä määrä ja räätälöity sisältö koettiin onnistumisen edellytyksenä, ja räätälöityjä koulutuksia toivottiin lisää. Onnistumisen edellytyksenä koettiin myös myyjän oma toiminta sekä toimiva seuranta- tai arviointijärjestelmä. Tärkeimpiä kehityskohteita haastattelujen pohjalta olivat

- prospektien ymmärtämisen kehittäminen
- myyntin pelikirjan hyödyntämisen kehittäminen
- koulutusten kehittäminen
- myyjän oman toiminnan kehittäminen
- seurannan kehittäminen.

Haastattelujen pohjalta tutkija päätti analysoida myyntin pelikirjan sisältöä sisällön analyysin keinoin. Seuraavaksi työssä kuvataan myyntin pelikirjan analysoinnin tulokset.

#### 4.4 Myynnin pelikirjan analysoinnin tulokset

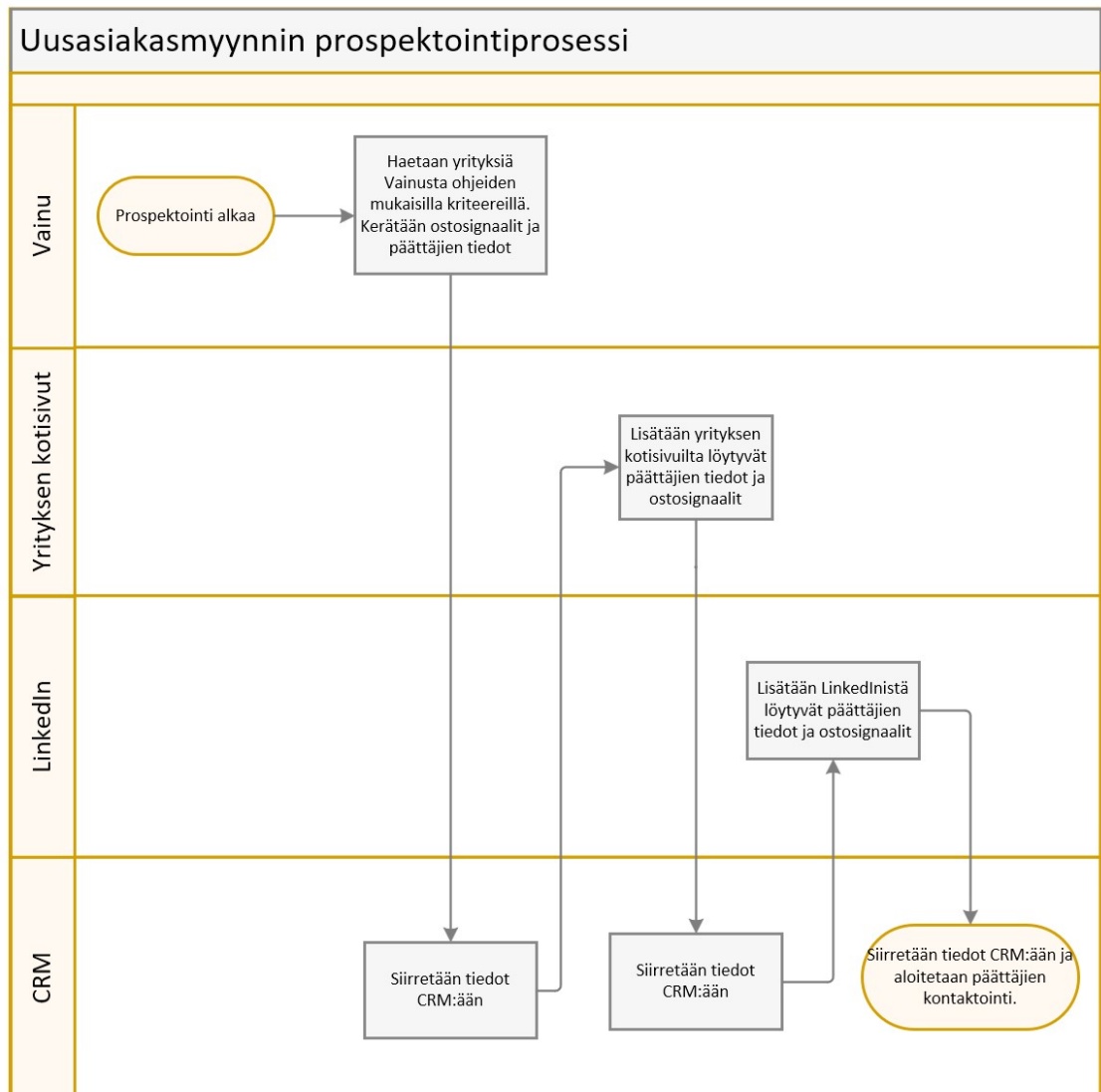
Opinnäytetyön havainnoinnin sekundääriaineistona toimi kohdeyrityksen myynnin pelikirja, joka tuotiin esille luvussa 1.2. Myynnin pelikirjaan tutustuttiin työn aikana useita kertoja. Tutkija etsi myynnin pelikirjasta teemahaastattelujen jälkeen kaikki prospektien ymmärtämiseen liittyvät aiheet. Näitä olivat

- ihanneasiakkaan kriteerit: asiakkaan ostajaprofiiliin
- ihanneasiakkaan kriteerit: asiakasyrityksen ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaan kriteerit: oikea ajankohta
- Vainun ostosignaalit
- hälytteet tai herätteet
- talouteen liittyvien signaalit
- yrityksen kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit.

Tutkija luki näitä myynnin pelikirjan aiheita useita kertoja, ja pyrki ymmärtämään ne syvällisemmin. Tähän tutkija hyödynsi myös teoriakirjallisuutta, jonka seurauksena ongelmat alkoivat tarkentumaan jo melko tarkoiksi. Myyjät eivät ymmärtäneet myynnin pelikirjan aiheita riittävän hyvin, eivätkä käyttäneet myynnin pelikirjaa riittävästi. Tässä vaiheessa tutkija päivitti myös opinnäytetyön tutkimusongelman, loi tutkimuskysymykset ja teki mittarit. Mittari luotiin näiden myynnin pelikirjan aiheiden ympärille, sillä niiden perusteella arvioitiin muutoksen onnistumista ja myyjien ymmärryksen kehittymistä. Myynnin pelikirjan aiheista tuli myös osa käyttöönottokoulutuksen sisältöä. Seuraavaksi tutkija koki tarpeelliseksi kuvata kohdeyrityksen prospektointia prosessikaavion avulla.

#### 4.5 Uusiasiakasmyyntin prospektointiprosessi

Kuvio 3 esittää kohdeyrityksen uusiasiakasmyyntin prospektointiprosessin kaaviona. Kuviossa hyödynnetään vuokaaviota, joka mallintaa prosessin, selvittää prospektoinnin taustat ja kuvaa sitä, miten prosessin eri toiminnot liittyvät toisiinsa.



Kuvio 3. Uusasiakasmyyntin prospektointiprosessi.

Prosessin kuvaamisessa käytetään erilaisia mallintamistapoja ja symboleja, joita ovat toiminnan alku ja loppu, toiminto, etenemissuunta ja päätös. Lisäksi prosessia kuvataan eri tasoilla, vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas. Prosessissa käytettiin Uimarata (Cross-functional) -kuvaustapaa, jossa luodaan uimaradat eri toiminta-alueille.



Kohdeyrityksen prospektointi alkaa Vainu-työkaluun liittyvällä toiminnalla. Vainusta haetaan uusia prospekteja myynnin pelikirjan ohjeiden mukaisilla kriteereillä. Vainussa muodostetaan yrityshakuja syöttämällä erilaisia hakukriteereitä, joissa otetaan huomioon eri asioita, kuten kohdeyrityksen ihanneasiakkaan profiili. Hakujen jälkeen Vainusta etsitään prospekteihin liittyviä hälytteitä, joita ovat

- uudet päättäjät yrityksessä
- uusi toimipiste
- uusi liiketoiminta-alue
- uudet projektit
- juuri käynnistetty rekrytointi
- uudet palkinnot
- sertifikaatit ja fuusiot
- YT-keskustelut
- investoinnit
- liikevaihdon kehitys
- osingon jaot
- tilikauden tulos
- tilikausi
- yritysostot
- orgaanien kasvu
- uudet toimitilat
- uusia projekteja tai palveluita tai tuotteita.

Haun jälkeen prospekti siirretään CRM-järjestelmään, mikä onnistuu automaationa. Seuraavaksi käydään tarkastamassa prospektiyrityksen kotisivut, joista voi löytyä päättäjien yhteystietoja ja ostosignaaleja. Nämä tiedot lisätään CRM-järjestelmään, jonka jälkeen käydään tarkastamassa prospektiyrityksen LinkedIn-tilit. Niistä voi löytyä lisää ostosignaaleja ja päättäjien yhteystietoja, jotka lisätään myös CRM-järjestelmään. Uusiasiakasmynnin prospektointiprosessi päättyy tähän, ja päättäjien kontaktointi alkaa.

Prosessikaaviota tehtäessä tutkija havaitsi, että prospektointiprosessin alkuvaiheesta puuttui myynnin pelikirjan hyödyntämisvaihe ja myynnin pelikirjan koulutusvaihe. Vastaavasti havaittiin, että prosessin lopusta puuttuu prosessin arviointivaihe. Nämä olivat olennaisia huomioita työn kannalta. Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun tuloksena työssä kehitetään uusi prospektointiprosessi, jossa nämä havainnot ovat sen uusia osia. Uusi prospektointiprosessi tuodaan esille luvussa 5.4. Seuraavaksi tutkija halusi selvittää vertailuanalyysin avulla, miten muissa yrityksissä myynnin pelikirjaa hyödynnetään ja prospekteja ymmärretään.

#### 4.6 Vertailuanalyysin tulokset

Vertailuanalyysi oli yksi nykytilan kartoittamisessa hyödynnetty tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin lokakuun 2023 loppupuolella. Tutkija suoritti vertailun puhelinsoitolla vertailuyrityksessä työskentelevälle tutulle johtajalle. Tavoitteena oli selvittää, miten vertailtavassa yrityksessä hyödynnettiin myynnin pelikirjaa prospektointia tehtäessä. Tiedossa oli, että toisen yrityksen mallia ei voida suoraan kopioida, sillä yritys toimii eri toimialalla. Yrityksen myyntiorganisaatio työskentelee kuitenkin B2B-sektorilla, joten myynnin toimintamalleja pystytään vertailemaan keskenään kohdeyrityksen kanssa. Keskusteltavat aiheet suunniteltiin etukäteen, ja ne oli muodostettu teemahaastattelujen tulosten pohjalta. Taulukko 8 kuvaa vertailuanalyysin tuloksia vertailuyrityksen näkökulmasta.

Taulukko 8. Vertailuanalyysin tulokset.

<b>Teemat</b>		
<b>Prospektien ymmärtäminen</b>	<b>Myynnin pelikirjan hyödyntäminen</b>	<b>Myyjän toiminnan varmistaminen</b>
Eri järjestelmät (Leadcloud ja Visma)	Perehdytyskoulutukset	Kontaktilistat myyjille teki johtaja
Myyjällä käytössä enemmän aikaa, koska myyjä ei tehnyt kokonaan itse prosessia	Johtajan vastuulla	Johtaja jakoi myyjille kontaktilistoja
Selkeät ohjeet: myynnin pelikirja, yritysten verkkosivut, LinkedIn ja Finder	Toimii ohjeena uudelle	Myyjän tuloksia seurattiin sheetsissä
Kontaktilistat tuotettiin viikoittain ja aloittain		
Viikkopalaverit, joissa käytiin läpi kontakti- tojen pääasiat		
Räätälöidyt lisäkoulutukset		
<b>Kouluttaminen</b>	<b>Tulosten seuranta</b>	
Myynnin pelikirja perehdytyskoulutuksessa	Sheets -taulukko	
Lisäkoulutukset	Etukäteen sovitut soittopäivät	
Viikkopalaverit, joissa käytiin läpi kontakti- toja	Uusiasiakasmyyntin prospektointitavoite	
Seurataan tuloksia Sheetsissä	Toteutui automaattisesti	

Taulukossa 8 tuodaan esille vertailtavat aiheet, joita olivat prospektien ymmärtäminen, myynnin pelikirjan hyödyntäminen, myyjän oman toiminnan varmistaminen, kouluttaminen ja tulosten seuranta.

Vertailtavan yrityksen myynnin pelikirjasta löytyi ohjeet uusiasiakasmyyntin prospektoinnista, ja myynnin pelikirjaa hyödynnettiin uusien myyjien perehdyttämisessä. Vertailuyrityksessä oli käytössään erilaisia järjestelmiä ja erilaisia toimintamalleja, joten ohjeet eivät olleet yksityiskohtaisesti samat kuin vertailuyrityksessä. Vertailuyrityksellä oli käytössään esimerkiksi Leadcloud järjestelmä prospektointia varten ja Visman räätälöimä toiminnanohjausjärjestelmä.

Myynnin pelikirja toimi vertailuyrityksessä koulutusmateriaalina perehdytyskoulutuksessa samalla tapaa kuin kohdeyrityksessäkin. Olennaisimpia eroja prospektoinnissa oli se, että vertailuyrityksen johtaja teki prospektoinnin pääosin itse, ja vei valmiit prospektit myyjille Sheets-taulukkoon. Lisäksi johtaja pystyi seuramaan tuloksia Sheets-taulukon avulla. Vertailuyrityksessä oli sovittu kontaktien soittopäivät etukäteen, jolloin myyjät pyrkivät selvittämällä prospektien taustat, liiketoiminnan, ja mahdolliset ostosignaalit ennen kontaktointia. Tähän

hyödynnettiin yritysten verkkosivuja, LinkedIniä ja Finderin tietoja. Myyjien ei tarvinnut etsiä prospekteja itse, joten heillä oli enemmän aikaa käytössään prospektien ymmärtämiseksi. Lisäksi johtaja tuotti kontaktilistoja aloittain, ja järjesti lisäkoulutuksia viikkopalaverissa. Viikoittain räätälöidyt viikkopalaverit sisälsivät lisäkoulutusta, joka kasvatti prospektien ymmärtämistä.

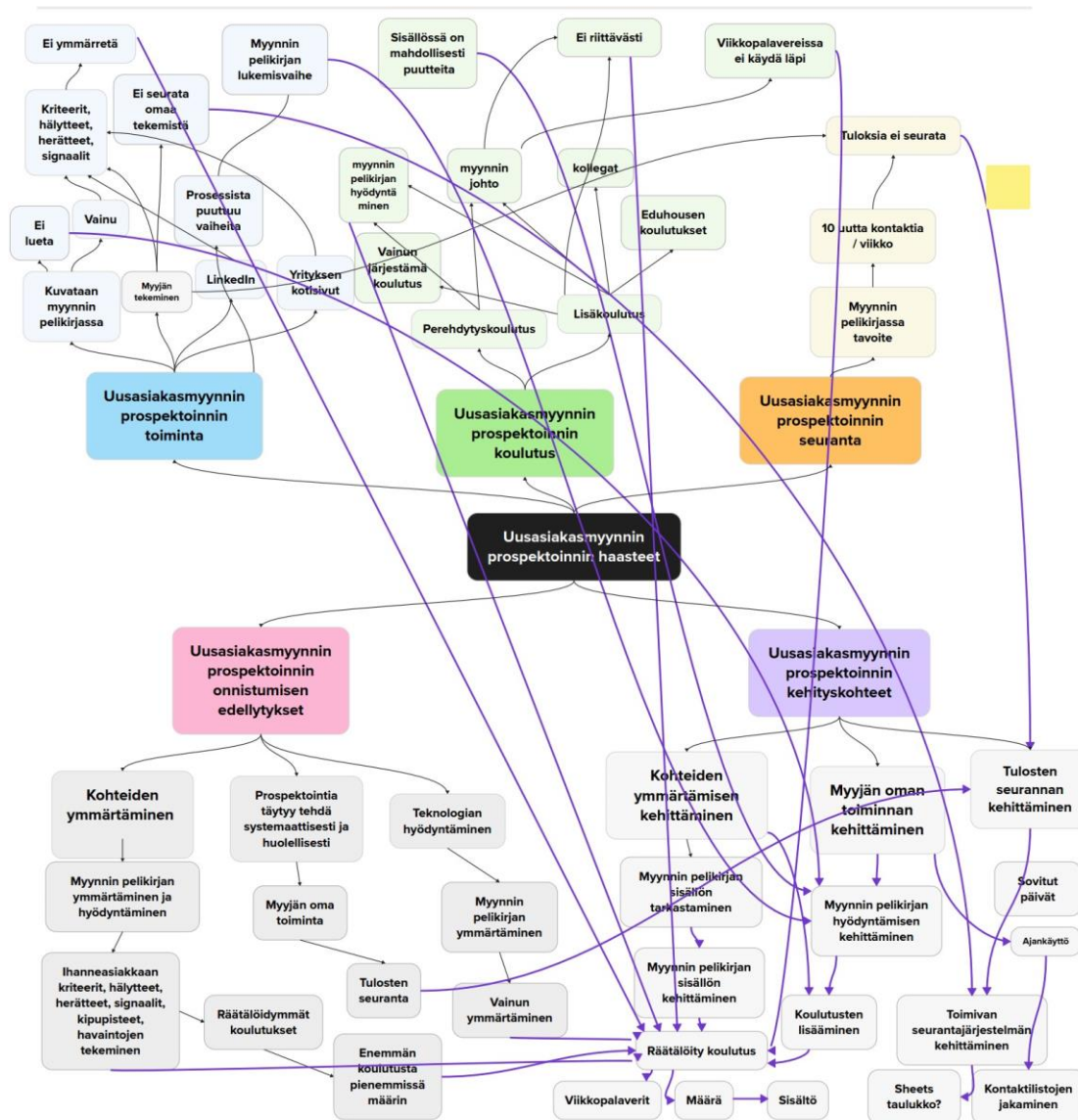
Vertailuyrityksessä onnistuttiin prospektoinnin seurannassa, koska johtaja oli luonut valmiit kontaktilistat ja toimivan seurantajärjestelmän. Olennaisinta oli huomata, että valmiiksi tehdyt kontaktilistat oli rajattu tietyillä kriteereillä, ja prospektien ymmärtämistä paransivat räätälöidyt lisäkoulutukset. Tässä vaiheessa tutkija oli valmis tekemään nykytila-analyysin, ja aloittamaan kehityshankkeen suunnittelemisen.

#### 4.7 Nykytila-analyysin yhteenveto ja kehityskohteet

Nykytila-analyysi alkoi nykytilan kartoituksella, joka se sisälsi monipuolisesti erilaista tutkimusta. Tutkimusten tulokset analysoitiin sisällön analyysin keinoin ja niistä muodostettiin nykytila-analyysi, jonka avulla prospektoinnin haasteista saatiin lisää tietoa. Kuviossa 4 visualisoidaan nykytila-analyysin tuloksia miellekartan avulla.

### Miellekartta (Mind map)

Miellekartta kuvaa nykytila-analyysin tuloksia ja ongelman määrittelyprosessia.



Kuvio 4. Nykytila-analyysi miellekarttana.

Nykytilan kartoitus sisälsi alkukeskustelun, havainnointijakson, teemahaastattelut, prosessin kuvauksen, myynnin pelikirjan analysoinnin ja vertailuanalyysin. Kuvion 4 miellekartta kuvaa tutkijan ajatusten juoksua, ja prospektoinnin haasteiden tarkentumista tutkimustulosten pohjalta. Lisäksi miellekartassa tuodaan esille tutkimustulosten perusteella valikoitunut kehityshanke. Miellekartta on tehty Mural-ohjelmistolla ja se on tutkijan itsensä tekemä.

Havainnoitavaksi ilmiö valittiin alkujaan keskustelun pohjalta uusasiakasmyynnin prospektoinnin haasteet. Havainnoinnin tuloksista saatiin muodostettua teemoja haastatteluihin, joita olivat: toiminta, koulutus, seuranta, onnistumisen edellytykset ja kehityskohteet. Teemahaastattelut toivat vastauksia ja näkemystä ongelmiin, mikä auttoi prosessikaavion, myynnin pelikirjan analysoinnin ja vertailuanalyysin tekemisessä. Ongelmiksi tarkentuivat se, että myyjät eivät ymmärtäneet prospekteja riittävän hyvin, ja myynnin pelikirjaa ei hyödynnetty riittävästi. Lisäksi räätälöidyt koulutukset puuttuivat ja prospektointiprosessi ei sisältänyt myynnin pelikirjan hyödyntämis-, koulutus- ja arviointivaiheita. Myöskään Vainu-järjestelmää ei osattu käyttää riittävän hyvällä tasolla. Myyjien mielestä suurin haaste oli prospektien ymmärtämättömyys, mitä myynnin pelikirjan analysointi auttoi ymmärtämään. Myynnin pelikirjasta löytyi prospektien ymmärtämiseen liittyvinä aiheina:

- ihanneasiakkaiden kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
- ihanneasiakkaiden kriteeri: ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaiden kriteeri: oikea ajankohta
- Vainun ostosignaalit
- hälytteet tai herätteet
- yritysten talouteen liittyvät signaalit
- yrityksen kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit.

Oikea ongelma tulee löytää ja rajata, jotta se saadaan onnistuneesti ratkaistua (Kananen 2015a, 65). Ongelma rajattiin nykytila-analyysin pohjalta myynnin pelikirjan hyödyntämättömyyteen prospektien ymmärtämiseen liittyvissä aiheissa. Kuvion 4 oikeassa alareunassa on tuotu esille, kuinka tähän ongelman rajaukseen on päädytty ja minkälainen kehityshanke nousi esille. Teemahaastattelujen ja vertailuanalyysin tuloksissa tuotiin esille, että räätälöidyt lisäkoulutukset auttavat prospektien ymmärtämistä, ja siksi lisäkoulutus olisikin perusteltu valinta kehityshankkeeksi.

Tässä vaiheessa tutkija perehtyi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sisällössä esiteltyyn tietoperustaan, ja valitsi käyttöönottokoulutuksen ratkaisuksi ongelmaan. Kehityshankkeeksi valittiin myynninpelikirjan käyttöönottokoulutus prospektien ymmärtämiseen liittyvissä aiheissa. Seuraavaksi tutkija näki tarpeelliseksi rajata käyttöönottokoulutuksen sisältöä, ja selvittää myyjien osaamisen lähtötasoa verkkokyselyn avulla.

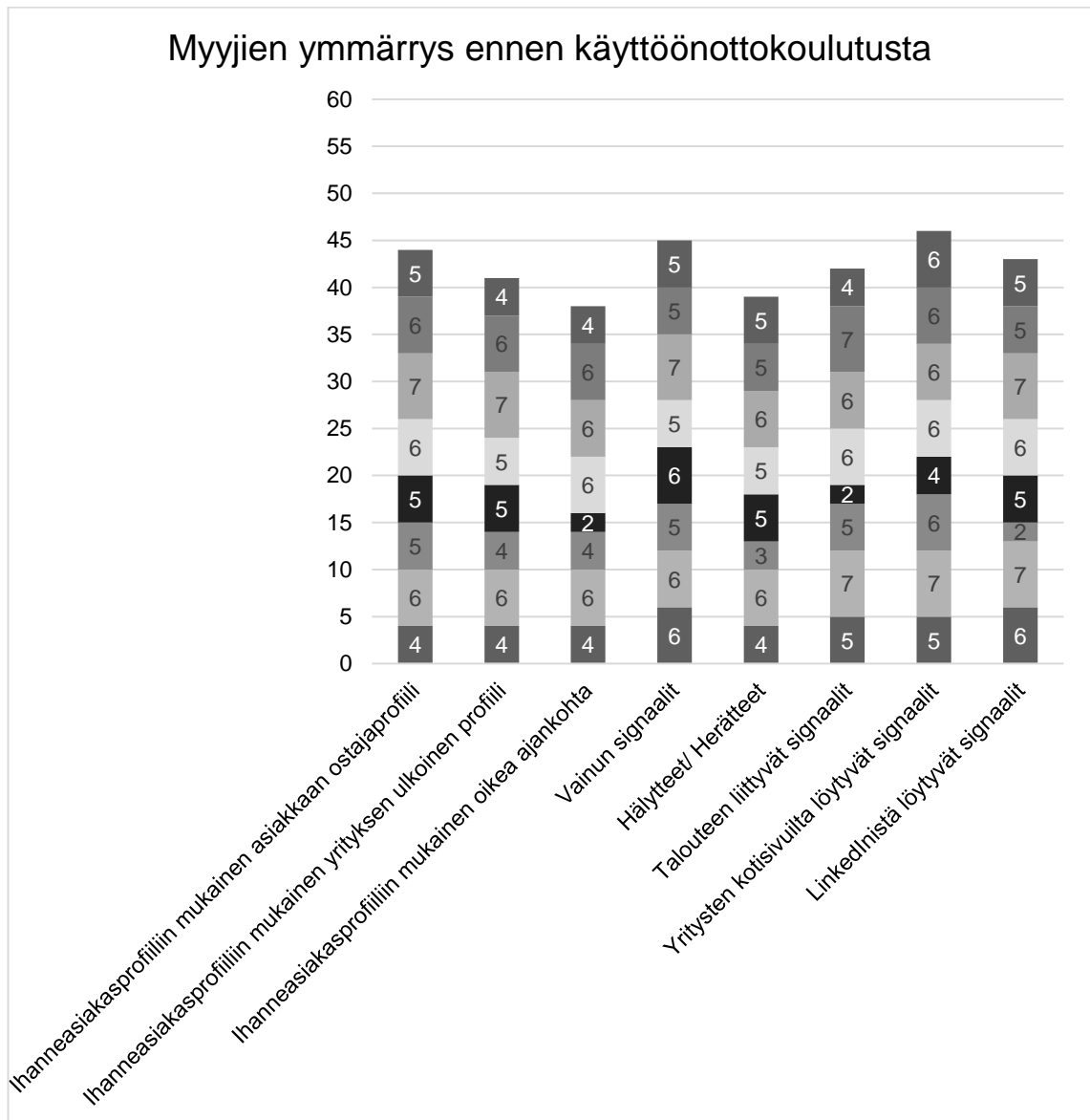
#### 4.8 Verkkokyselyn tulokset ennen käyttöönottokoulutusta

Verkkokysely toteutettiin 6.11.2023, ja lähetettiin ryhmäsähköpostilla ja Teams-työkalulla kaikille kohdeyrityksen kahdeksalle myyjälle. Kysely toteutettiin Google Forms-kyselynä, jonka asetuksista valittiin sähköpostiosoitteiden näkyvämmättömyys, jotta henkilötietoja ei kertyisi. Tutkija suunnitteli verkkokyselyn itse, ja se löytyy opinnäytetyön liitteestä 3. Alkukyselyn tarkoituksena oli mitata myyjien ymmärryksen taso myynnin pelikirjan aiheista ennen käyttöönottokoulutusta. Lisäksi alkukyselyn tarkoituksena oli rajata käyttöönottokoulutuksen sisältöä heikoiten ymmärrettäviin aiheisiin, sillä näihin olisi loogisesti suurin koulutuksen tarve. Kyselyllä selvitettiin myyjien ymmärryksen taso myynnin pelikirjan prospektien ymmärtämiseen liittyvissä aiheissa:

- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakasyrityksen ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: oikea aika
- vainun ostosignaalit
- hälytteet tai herätteet
- taloudelliset signaalit
- yrityksen kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit.

Kaikilta kahdeksalta myyjältä saatiin vastaukset kaikkiin kahdeksaan monivalintakysymykseen, joissa piti ilmoittaa ymmärryksen taso kysyttävään aiheeseen. Vastausvaihtoehdot tuli antaa Osgoodin asteikolla 1–7, jonka ääripäät kuvasivat aiheen ymmärtämistä vähän (1) ja aiheen ymmärtämistä paljon (7). Vastaukset

ladattiin Sheets-taulukon ja siirrettiin sitten opinnäytetyöhön. Kuviossa 5 esitetään kyselyn vastaukset.



Kuvio 5. Myyjien ymmärrys ennen käyttöönottokoulutusta.

Kuviosta 5 on havaittavissa myyjien ymmärryksen taso aihekohtaisesti. Pylväät kuvaavat myyjien ymmärryksen taso, joista on nähtävissä jokaisen vastaajan yksittäiset pisteet sekä yhteispisteet. Maksimipisteet per aihealue oli 8 myyjää \* 7 pistettä = 56 pistettä. Pisteitä kertyi aiheista seuraavanlaisesti:

- ihanneasiakasprofiiliin mukainen asiakkaan ostajaprofiili 44 pistettä
- ihanneasiakasprofiiliin mukainen yrityksen ulkoinen profiili 41 pistettä



- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta 38 pistettä
- Vainun signaalit 45 pistettä
- hälytteet tai herätteet 39 pistettä
- talouteen liittyvät signaalit 42 pistettä
- yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit 46 pistettä
- LinkedInistä löytyvät signaalit 43 pistettä.

Alkukyselyn vastauksista kertyi yhteensä 338 pistettä, mikä on laskettavissa yhteenlaskukaavalla. Alkukyselyn yhteispistemäärää käytetään myöhemmin luvussa 6.4 vertailukohteena, jonka perusteella arvioidaan käyttöönottokoulutuksen onnistumista. Alkukyselyn tulosten pohjalta käyttöönottokoulutus rajattiin heikoiten ymmärrettäviin aihealueisiin, joita olivat

- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta 38 pistettä
- hälytteet tai herätteet 39 pistettä
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili 41 pistettä
- talouteen liittyvät signaalit 42 pistettä
- LinkedInistä löytyvät signaalit 43 pistettä.

Seuraavaksi tutkija alkoi suunnittelemaan myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen toteutusta.

## **5 Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus**

Luku 5 kertoo myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen toteuttamisesta, mikä alkaa koulutuksen suunnittelusta, jatkuu sitten sen toteutukseen ja arviointiin. Suunnittelu alkoi jo alkukyselystä, sillä se rajasi koulutuksen sisältöä, ja mittasi myyjien ymmärryksen alkutasoa. Käyttöönottokoulutuksen toteutukseen sisältyy myös osaamisen kehittymisen mittaus, mikä toteutetaan jälkikyselyn avulla.

### **5.1 Käyttöönottokoulutuksen suunnittelun aloitus**

Käyttöönottokoulutuksen suunnittelu aloitettiin ryhmän jäsenten roolien määrittelyllä, viestinnän suunnittelulla ja valmentajien koulutuksella. Tutkija muodosti

projektiryhmän neljän myyjän kanssa, joiden kanssa koulutus yhdessä suunniteltiin. Projektiryhmä osallistui koulutuksen suunnittelun lisäksi materiaalien luomiseen ja koulutuksen toteuttamiseen. Koulutusta suunniteltiin aivoriihessä, Teams-kanavassa ja ryhmäsähköpostin välityksellä. Tutkija pyysi kohdeyrityksen johtajan koulutuskoordinaattoriksi, jonka tehtävänä oli koulutussuunnitelman sisällön ja materiaalien tarkastus ennen koulutusta. Tutkija toimi itse projektipäällikkönä vastaten projektin etenemisestä ja onnistumisesta. Valmentajiksi tutkija valitsi halukkuuden, osaamisen ja kokemuksen perusteella itsensä ja kaksi projektiryhmän myyjää. Heidän tehtävänä oli valmentaa tiettyjä aiheita käyttöönottokoulutuksessa. Valmentajat ja valmennettavat aiheet sovittiin aivoriihessä, jonka tulokset esitellään seuraavassa luvussa.

Viestintä suunniteltiin toteutettavaksi useita kanavia pitkin: Teams-kanavassa, koulutuksessa kasvotusten ja ryhmäsähköpostin välityksellä. Tärkeitä viestinnällisiä vaiheita olivat aivoriiehen liittyvä viestintä, kokouskutsu, kehityshankkeen hyödyllisyyteen liittyvä viestintä, koulutuksen aikainen viestintä ja koulutuksen jälkeinen viestintä. Tutkija suunnitteli viestinnän sisällön ja viestintätavat, ja hyödynsi kertaavaa viestintää, jonka tarkoituksena oli auttaa koulutettavia seuraamaan koulutuksen sisältöä ja etenemisestä. Viestintää käytettiin myös työntekijöiden motivaation nostattamisessa. Tähän tutkija hyödynsi kehityshankkeen hyödyllisyystaulukkoa, jonka hän lisäsi osaksi koulutusmateriaalia, ja kohdeyrityksen Teams-kanavaan.

## 5.2 Aivoriihen tulokset suunnittelun apuna

Aivoriihi toteutettiin kahden tunnin kestoisena Teams-kokouksena 13.11, ja siihen osallistui viiden henkilön projektiryhmä. Aivoriihen vetäjänä toimi opinnäytetyön tutkija, jonka vastuulla oli myös aivoriihen dokumentointi. Aivoriihen aiheiksi tutkija rajasi alkukyselyn tulosten pohjalta viisi heikoiten ymmärrettyä aihealuetta. Alkuun tutkija kertoi aivoriihestä yleisesti ongelmanratkaisumenetelmänä ja jatkoi sitten aivoriihen tavoitteeseen. Tavoitteena oli luoda sisältöä ja mieltää erilaisia koulutustapoja myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutukseen.

Pyrkimyksenä oli löytää mahdollisimman paljon innovatiivisia ratkaisuehdotuksia, ja kunnioittaa kaikkia vastauksia. Tutkija jakoi näytöltään myynnin pelikirjan aiheet, kävi ne läpi luennoimalla ja toisti tavoitteen. Tämän jälkeen keskusteltiin aiheista, ja tutkija kirjasi esille tulleet kommentit ylös näytöltä jakamaansa Sheets-taulukkoon. Aivoriihessä tuotettiin lukuisia koulutusideoita, ja lopuksi jokainen osallistuja sai tuoda esille mielestään parhaimmat ideat. Aivoriihen tulokset analysoitiin sisällön analyysin keinoin.

Aivoriihessä valittiin osaamisen, kokemuksen ja halukkuuden perusteella kolme valmentajaa. Valmentajan rooliin kuuluisi esimerkin näyttäminen käyttöönotto-koulutuksessa. Yksi valmentajista halusi näyttää, kuinka hälytteet kytketään päälle Vainussa, joka koettiin hyvin tarpeellisena valmennusaiheena. Toinen valmentaja halusi näyttää, kuinka ketjutetaan yhteyshenkilöitä LinkedInissä ja etsitään sieltä signaaleja. Tutkijan tehtäväksi jäi valmentaa kolmea jäljellä olevaa aihetta, jotka olivat yrityksen ulkoinen profiili, oikea ajankohta ja talouteen liittyvät signaalit. Valmentajien koulutus sovittiin toteutettavaksi omatoimisena perehtymisenä. Aivoriihi keräsi paljon positiivista palautetta osallistavuudestaan ja vapaasta keskustelusta. Taulukossa 9 esitellään aivoriihessä tuotettuja koulutusideoiden tulokset.

## Taulukko 9. Aivoriihen tulokset.

	ihanne asiakasprofiili: yrityksen ulkoinen profiili	ihanne asiakasprofiili: oikea ajankohta	hälytteet tai herätteet	talouteen liittyvät signaalit	LinkedInistä löytyvät signaalit
<b>Ehdotukset:</b>	Asiakasdatan tutkimista: Mitkä asiakkaat ostavat eniten?	Alkukeskustelu aiheesta.	Avain tapahtumien läpikäyntiä, vainun hälytteet	keskustelua, mihin triggereihin kannattaa keskittyä?	Tehtävä: Tutustu Firmojen jakamiin julkaisuihin
<b>Ehdotukset:</b>	Koulutustehtävä: Lataa omat asiakkaat ulos ja syötä vainuun.	Myynnin pelikirjan läpikäyntiä aiheesta.	Avointa keskustelua mitkä hälytteet tai herätteet ovat parhaita	Paritehtävänä haetaan yrityksiä ja nostaa esille taloudellisia signaaleja	Tehtävä: Tutustuminen työpaikkoihin, joita yrityksillä on haussa.
<b>Ehdotukset:</b>	Tehtävä: Lataa uusiasiakkaat ja liidit ja vertaa eroja.	Paritehtävinä muutama mallihaku aiheesta.	Vainussa voi kytkeä hälytykset: esim. uudet järjestelmät	Keskustelua talouden ajankohtaisuudesta.	Keskustelua, miten näitä tulkitaan
<b>Ehdotukset:</b>	Myynnin pelikirjan kriteereiden tutkiminen.	Keskustelua: Miten saataisiin uusimmat muutokset heti listoille ja miten nyt löydetään oikea ajankohta.	Miten kytetään omien asiakkaiden hälytykset päälle Vainussa	Keskustelua kasvavista yrityksistä.	esim. tarvitseeko apua hakija määrän käsitelyssä, vai rekrytointikumppania.
<b>Ehdotukset:</b>	Keskustellaan siitä, miksi halutaan kontaktoida tiettyjä ulkoisen profiilin yrityksiä.	Keskustelua: Miten nähdään tuoreet liikevaihtomuutokset (alle vuosi) Onko mahdollista?	It tuen kanssa voidaan asettaa hälytykset, esim. niille ketä on tavattu.	Myynnin pelikirjan läpikäyntiä aiheesta.	Yleistä keskustelua aiheesta.
<b>Ehdotukset:</b>	Keskustelua, miksi shorttauksessa jätettiin pois ja lisättiin listalle ulkoisen profiilin näkökulmasta	Median tiedon analysointitaidon harjoittelu-tehtävä.	Asiakkuuspäällikkö suostuu näyttämään näytöltä, miten hälytteet tai herätteet kytkentä tehdään.	Mitä muita talouteen liittyviä signaaleja on kuin liikevaihto?	Paritehtävä, jossa etsitään linkedIn signaaleja
<b>Ehdotukset:</b>	Keskustelua hakeeko jotkut erilaisilla kriteereillä ja milloin kannattaa	Keskustelua: Alakohmainen ymmärtäminen mediassa.	Myynnin pelikirjan läpikäyntiä aiheesta.	Keskustelua miten voisi hyödyntää jälkivaiheissa talouden signaaleja.	Tehtävä: Ketjutetaan omat yhteyshenkilöt, linkedInin avulla.
<b>Ehdotukset:</b>	Myynnin pelikirjan läpikäynti aiheesta.	Tietoisku: mitä maailmalla tapahtuu ja millä aloilla.		Keskustelua: Miten nähdään aikaisemmin laskevia tai nousevia liikevaihtoja.	Myynnin pelikirjan läpikäyntiä aiheesta.
<b>Ehdotukset:</b>	Missä yrityksissä nähdään hyviä oston paikkoja ulkoisen profiilin mukaan.	Yhteisen kanavan käyttöönotto: jossa tuotaisiin esille mitä maailmalla tapahtuu tai tuoreimmat uutiset aloilla		Koitetään katsoa, miten yrityksillä menee ulkoisesti, ei pelkätään sisäisesti	Näytetään, kuinka LinkedInissä seurataan signaaleja.
<b>Ehdotukset:</b>	paritehtävä: haetaan yrityksiä Vainusta ulkoisen profiilin kriteereillä ja esitellään tulokset.	Tehtävänä tämä ylempi. Tuokaa kana-vaan mediasta löytämiänne muutoksia.			
<b>Ehdotukset:</b>		HELAN sivusto, henkilöstöpalvelualan ajankohtaiset asiat käydään läpi.			
<b>Ehdotukset:</b>		Miten muissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä menee ja mitkä tuotteet myyvät.			

Taulukossa 9 tuodaan esille koulutusideoiden tulokset aihekohtaisesti, joista lähes kaikki lisättiin osaksi käyttöönottokoulutuksen sisältöä. Asiakasdatan tutkimiseen liittyvä aihe jouduttiin jättämään pois, sillä se olisi vaatinut tutkijalle isommat oikeudet CRM-järjestelmään, joita ei ollut mahdollisuus saada. Aivoriheen osallistuneiden mielestä parhaimpia ideoita olivat

- osallistavat paritehtävät
- käytännön harjoitukset
- myynnin pelikirjan luennointi
- yleiset keskustelut aiheista.

Osallistavat paritehtävät suunniteltiin toteutettavaksi Teams-huonejaon avulla, mikä oli tutkijalle tuttu menetelmä Metropolian opintojen kautta. Myyjät jaettiin pareiksi huoneisiin, ja heille annettaisiin tiettyjä tehtäviä. Ryhmä kerättäisiin kasaan kymmenen minuutin kuluttua, ja pareja pyydettäisiin esittelemään tulokset. Tutkija kirjasi tulokset ylös Whiteboard taululle. Yksi esimerkki paritehtävään ideoiduista aiheista oli yrityksen hakeminen Vainusta ulkoisen profiilin kriteereillä, ja sen jälkeen tuloksien esittely. Käytännön harjoitukset suunniteltiin liittymään aitoon prospektointiin aina kulloinkin käsiteltävän aiheen perusteella. Tästä osiosta suunniteltiin koulutuspäivän laajin osuus. Luennointia ideoitin jokaisen aiheen alkuun, minkä yhteydessä tutkija suunnitteli luennoivansa ja näytävänsä myynnin pelikirjan dioja koulutettaville. Yleiset keskustelut suunniteltiin sisältämään esille nousseita keskusteluaiheita, kuten ajankohtaisten muutosten saaminen näkyviin prospektointilistoille riittävän nopeasti. Keskusteluosioon suunniteltiin keskustelujen tulosten kirjaaminen ylös Whiteboard-taululle.

Tutkija aloitti luomaan koulutusmateriaalina toimivaa PowerPoint-esitystä aivoriihen tulosten pohjalta. Sitä ennen oli kuitenkin tarpeellista suunnitella käyttöönottokoulutusta pedagogisesta lähtökohdasta, missä tuli huomioida oppimiskäsitys, koulutuksen tavoitteet, koulutusmenetelmien valinnat ja koulutettavien osaamisen arviointi.

### 5.3 Suunnittelun tulokset pedagogisesta näkökulmasta

Pedagogisesta näkökulmasta ajateltuna ihmiset oppivat eri tavoilla, minkä takia tutkija koki tarpeelliseksi suunnitella käyttöönottokoulutukseen erilaisia koulutusmuotoja ja -menetelmiä. Näitä olivat aivoriihessäkin ideoitu aiheiden luennointi, yleiset keskustelut, aiheiden valmentaminen, kommenttien kokoaminen koulutettavien nähtäville, erilaiset käytännön harjoitteet ja osaamisen arviointi. Tutkija koki verkkokoulutuksen järkevimmäksi koulutusmuodoksi, sillä kohdeyrityksen myyjät työskentelivät eri puolella Suomea, joten verkkokoulutus oli helppo tapa saada kaikki kokoontumaan yhteen. Verkkokoulutus suunniteltiin toteutettavaksi Teams-tapaamisen eri ominaisuuksia hyödyntäen, joita olivat huonejako, esitystila, näytön jako ja Whiteboard-muistiinpanotaulu.

Osaamisen arvioinnin tutkija suunnitteli toteutettavaksi alku- ja jälkikyselyjen avulla, joilla pyrittäisiin mittaamaan myyjien ymmärrystä koulutettavista aiheista. Koulutus suunniteltiin sisältämään aitoa prospektointia käytännön harjoitteiden muodossa, ja vuorovaikutteisuutta haluttiin korostaa yhteisillä keskustelutehtävillä. Koulutus suunniteltiin kohdeyrityksen myyjille, ja sen tavoitteeksi luotiin myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittyminen, niin että prospekteja opittaisiin ymmärtämään paremmin. Koulutuksen pohjustus osioon suunniteltiin esiteltäväksi käyttöönotokoulutuksen tavoite, hyödyt ja tarve. Tavoite esiteltäisiin opinäytetyön toimintasuunnitelmasta, hyödyt hyödyllisyystaulukosta ja tarve nykytila-analyysistä. Tutkija loi PowerPoint-esitykseen omat diat toimintasuunnitelmasta, hyödyllisyystaulukosta ja nykytila-analyysistä.

Seuraavaksi tutkija alkoi suunnittelemaan käytännön toteutusta, koulutusaihi-  
oita, koulutuspolkuja, käyttöönotokoulutuksen hallinnointia ja oppimisympäris-  
töä.

#### 5.4 Käytännön toteutuksen ja materiaalien suunnittelun tulokset

Myynnin pelikirjan käyttöönotokoulutuksen toteutuksen ja materiaalien suunnit-  
telu alkoi koulutusaihioiden luomisella, jotka tutkija suunnitteli myynnin pelikirjan  
heikoiten ymmärrettyjen aiheiden ympärille:

- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta
- hälytteet tai herätteet
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili
- talouteen liittyvät signaalit
- LinkedInistä löytyvät signaalit.

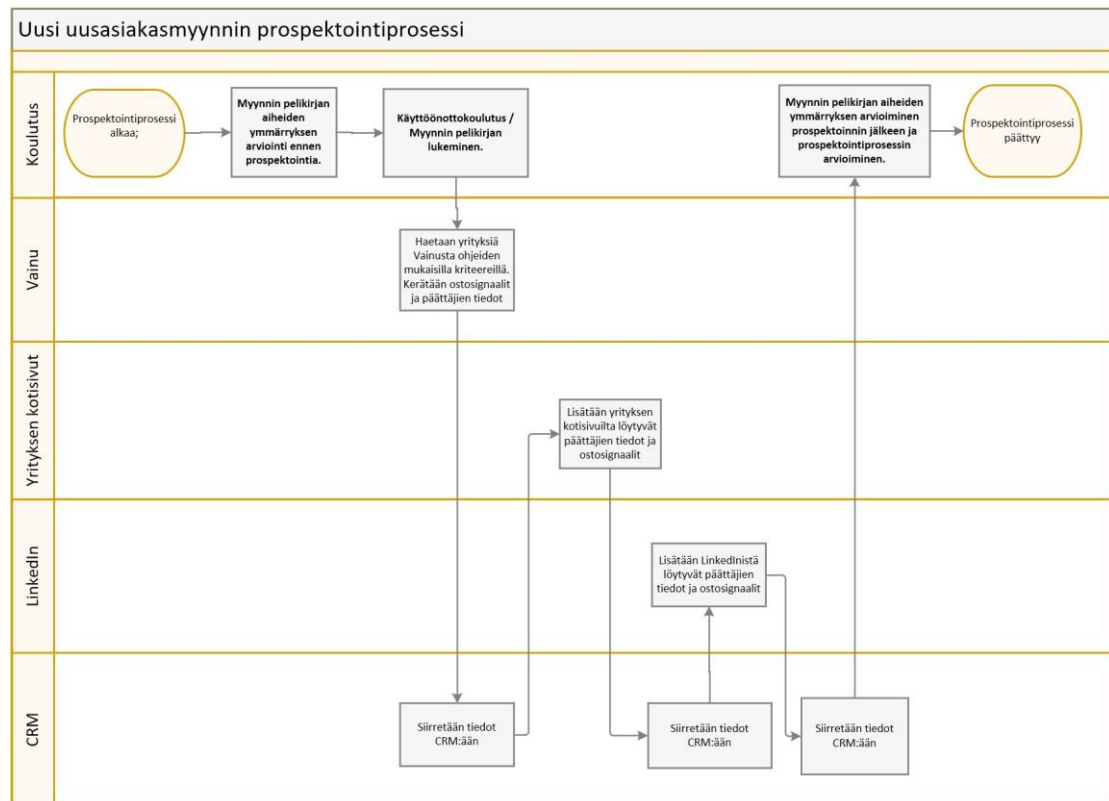
Tutkija hyödynsi suunnittelussa alkukyselyjen tulosten lisäksi myynnin pelikirjan  
sisältöä ja käyttöönotokoulutuksesta kertovaa teoriaa. Tutkija mietti myyjän  
työnkulkua, ja myynnin pelikirjan käyttämistä työnkulun aikana. Kuviossa 6 tuo-  
daan esille yleistetty malli koulutusaihiosta, jonka tutkija on tehnyt PowerPoint-  
ohjelmalla. Myynnin pelikirjan aiheista pystyttiin muodostamaan yleistettävä  
koulutusaihio, sillä kaikki aiheet liittyivät prospektien ymmärtämiseen.



Kuvio 6. Koulutusaihio.

Kuviosta 6 voidaan havaita, että myynnin pelikirjan aihe aloittaa koulutusaihion. Tämän jälkeen arvioidaan myyjän ymmärrystä aiheesta, jota seuraa räätälöity koulutus tai myynnin pelikirjan lukeminen. Sen jälkeen aihetta käytetään simuloitussa käytännön harjoitteessa tai aidossa työssä. Lopuksi prosessi ja aiheen ymmärrys arvioidaan uudestaan. Koulutusaihiosta on havaittavissa työnkulun uusi etenemisjärjestys, joka on tarkoitus tuoda myös osaksi uutta prospektointiprosessia. Koulutusaihio on yksi työn tuloksena syntyneistä innovaatioista, minkä avulla voidaan mahdollisesti kouluttaa tulevaisuudessa muitakin myynnin pelikirjan aiheita.

Seuraavaksi tutkija suunnitteli uuden kuviossa 7 esitetyn koulutuspolun, josta syntyi myös uusi prospektointiprosessi kohdeyritykselle. Koulutuspolku on tutkijan Visio-ohjelmalla itse luoma. Koulutuspolku luotiin vanhan prospektointiprosessin tilalle, ja se muodostaakin uuden kokeiluun otettavan prospektointiprosessin. Uudessa koulutuspolussa haluttiin korostaa aitoa käytännön prospektointia osana käyttöönottokoulutusta, ja taas uudessa prospektointiprosessissa haluttiin korostaa lisäkoulutusta. Tämän takia uusi prospektointiprosessi ja koulutuspolku ovat synonyymejä toisilleen.



Kuvio 7. Uusi koulutuspolku tai prospektointiprosessi.

Kuvion 7 vuokaaviosta löytyy ylimmältä riviltä uutena uimaratana koulutus, joka sisältää kolme uutta vaihetta:

- myynnin pelikirjan aiheiden ymmärtämisen arvioiminen ennen prospektointia
- käyttöönottokoulutus tai myynnin pelikirjan lukeminen
- myynnin pelikirjan aiheiden ymmärtämisen arvioiminen prospektoinnin jälkeen ja prospektointiprosessin arvioiminen.

Uusi prospektointiprosessi on tutkimuksen kannalta mahdollisesti merkittävä innovaatio, sillä se toimii muutosta kuvaavana prosessina, ja sen avulla muutos voidaan pyrkiä juurruttamaan osaksi toimintaa. Tutkija lisäsi koulutusaihion ja koulutuspolun osaksi koulutusmateriaalin luennointiosuutta.

Seuraavaksi tutkija suunnitteli koulutuksen toteutuksen hallinnoinnin Teams-työkalun sisälle. Se ei vaatinut juuri erikoisempaa suunnittelua, sillä kaikki toimii työkalussa automaationa. Lisäksi Teams oli tuttu työkalu sekä tutkijalle että kou-



lutettaville, ja se mahdollisti koulutuksen sujuvan etenemisen ja osallistujamäärän seurannan. Tutkija lähetti koulutuskutsut myyjille Teams-kanavassa kaksi viikkoa ennen koulutusta. Oppimisympäristön tutkija suunnitteli muodostumaan Teams-, ryhmäsähköposti-, Google Docs-, Google Forms- ja Google Sheets-työkalujen yhdistelmästä. Tutkija tallensi koulutusmateriaalit Teams-kanavaan, kyselyt Google Forms-työkaluun, lakisääteiset tiedotteet Google Docs-työkaluun ja aivoriihen sekä Whiteboard-taulun dokumentoinnin Google Sheets-taulukoon.

Seuraavaksi tutkija suunnitteli koulutuspäivän ohjelman ja viimeisteli koulutusmateriaalin. Käyttöönottokoulutus suunniteltiin yhden työpäivän kestoiseksi, josta puolet olisi koulutusosuutta ja puolet aitoa prospektointia. Kohdeyrityksen johtaja valitsi koulutuspäiväksi 23.11, jolloin kohdeyrityksen myyjillä oli kalentereissa tilaa. Tutkija loi koulutusmateriaalina toimineen PowerPoint-esityksen kolmen viikon aikana ennen koulutusta. Valmiin esityksen sisältö määritteli koulutuspäivän ohjelman etenemisjärjestyksen. Esityksen alkuun muodostui pohjustusosuus, joka sisälsi: nykytila-analyysin yhteenvedon, kehityshankkeen hyödyllisyystaulukon, kehityshankkeen tavoitteen, aivoriihen tulokset, koulutusaihion ja uuden koulutuspolun.

Koulutusmateriaali jatkui myynnin pelikirjan heikoiten ymmärretyillä aiheilla: ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta, hälytteet tai herätteet, ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili, talouteen liittyvät signaalit ja LinkedInistä löytyvät signaalit. Tämän jälkeen koulutusmateriaalissa tuli paritehtävät, yleiset keskustelutehtävät, tietojen Whiteboard-taululle kirjoittaminen, valmentajien esimerkit, käytännön prospektointi ja osaamisen arviointi. Koulutusmateriaaliksi muodostui yhteensä kaksikymmentä -diainen PowerPoint-esitys, jonka etenemisjärjestys kuvio 8 kuvaa.



Kuvio 8. Koulutusmateriaalin etenemisjärjestys.

Kuviossa 8 tuodaan esille, että koulutuspäivän ohjelma alkaa tutkijan pohjustusosuudella, jota seuraa koulutettavien aiheiden luento myynnin pelikirjasta ja keskustelutehtävät aiheista. Tämän jälkeen valmentajat näyttävät käytännön esimerkkejä ja myyjät tekevät aitoa prospektointia koulutusaiheesta. Sama toistetaan seuraavasta koulutusaiheesta, ja kun kaikki aiheet on käyty läpi, myyjien ymmärrys mitataan loppukyselyllä ja koulutus arvioidaan. Seuraavaksi kouluskoordinaattorina toiminut johtaja tarkasti koulutusmateriaalin ja hyväksyi sen. Materiaaliin ei tehty korjauksia, vaan se hyväksyttiin sellaisenaan. Tämän jälkeen edettiin käyttöönottokoulutuksen toteutukseen.

## 5.5 Käyttöönottokoulutuksen toteutus

Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus alkoi kokouskutsun lähettämisestä kaksi viikkoa ennen koulutusta. Tutkija loi kokouskutsut, ja lähetti ne kahdeksalle myyjälle ja yhdelle johtajalle Teams-kanavan kautta. Kutsussa kerrottiin käytännön asioita, kuten koulutuksen sisältö, valmistautumisohjeet, koulutuksen taustatiedot, ennakkotehtävä ja tervetuloivotus. Ennakkotehtävänä oli tutustua koulutettaviin aiheisiin lukemalla ne omatoimisesti myynnin pelikirjasta etukäteen.

Koulutuspäivä alkoi tutkijan tervetuloilpuheella ja päivän sisällön läpikäymisellä 23.11.2023 kello kahdeksan. Tutkija kävi koulutuksen seitsemän osiota läpi siinä järjestyksessä, kuin hän oli ne suunnitellut: 1. Koulutuksen pohjustus luennoimalla. 2. Aiheen läpikäyminen myynnin pelikirjasta. 3. Keskustelutehtäviä aiheesta. 4. Käytännön esimerkki valmentajien avulla. 5. Aitoa prospektointia aiheesta. 6. Sama toistuu seuraavasta aiheesta. 7. Ymmärryksen mittaus ja koulutuksen arviointi.

Koulutuksen osiot 1–5 saatiin käytyä läpi ruokataukoon mennessä ja osiot 6–7 loppupäivän aikana. Tutkija piti koulutuksen osiot 1, 2, 3, 5, 6, ja 7. Ensimmäisissä osioissa kerrattiin kehityshankkeen tarpeellisuutta, tavoitetta ja hyödyllisyyttä, ja tuotiin esille aivoriihen tulokset, heikoiten ymmärretyt aiheet, koulutusaihio ja uusi prospektointiprosessi. Tutkija jakoi näytöltään PowerPoint-esityksen ja muut koulutusmateriaalit. Kolmannessa osiossa tutkija antoi koulutettaville keskustelutehtäviä ja kirjasi tuloksia Whiteboard-tauluun. Taulukossa 10 esitellään Whiteboard-taulun muistiinpanot, jotka lisättiin Teams-kanavaan koulutuksen jälkeen.

Taulukko 10. Whiteboard-taulun muistiinpanot.

Aiheet	ihanneasiakasprofiilin ulkoinen profiili	ihanneasiakasprofiilin oikea ajankohta	hälytteet tai herätteet	talouden signaalit	LinkedInistä löytyvät signaalit
Keskustelujen kysymykset	Minkälaiset asiakkaat ostavat mielestänne eniten ulkoisen profiilin perusteella?	Minkälaiset asiakkaat ostavat mielestänne eniten oikean ajankohdan perusteella?	Mitkä hälytteet ja herätteet ovat mielestäsi parhaita?	Mihin triggereihin kannattaa keskittyä?	Minkälaisia LinkedIn signaaleja olet hyödyntänyt?
Keskustelujen kysymykset	Miksi tietyt prospektit jätetään poimimatta ja tietyt poimitaan ulkoisen profiilin perusteella?	Miksi tietyt prospektit jätetään poimimatta ja tietyt poimitaan oikean ajankohdan perusteella?	Miten hyödynnät hälytteitä tai herätteitä?	Miten ajankohtaisuuden voi kiinnittää huomiota?	Minkälaisia tarpeita olet osannut muodostaa signaalien perusteella?
Keskustelujen kysymykset	Minkälaisissa yrityksissä nähdään tällä hetkellä hyviä oston paikkoja ulkoisen profiilin mukaan?	Minkälaisissa yrityksissä nähdään tällä hetkellä hyviä oston paikkoja oikean ajankohdan mukaan?		Miten voidaan hyödyntää kaupan jälkeen taloudellisia signaaleja?	
Vastaukset	Pienet ja keski suuret liikevaihto 3-7M, liikevaihto plussalla.	Markkinatilanteen muutos, trendaavat yritykset.	uudet toimipisteet.	Fuusiot ja kasvu hyviä signaaleja.	Sales Navigator.
Vastaukset	Olisi hyvä tehdä analyysiä asiakasdatan pohjalta ostavista asiakkaista.	Iso yritys, uskaltaa kasvaa, markkinointi vetoaa, tekevät oikeita asioita.	uudet investoinnit.	Paras tilanne, että on päästy mieleen, ennen fuusiota.	Katso yhteyshenkilöitä ja henkilöstökasvua.
Vastaukset	iso onnistuminen henkilöstökemioiden avulla.	Nousussa olevat toimialat teollisuus ja nousussa olevat palvelu usv.	uudet päättäjät.	Suhteiden luonti ennen muutoksia.	Muutokset tulee hälytyksinä.
Vastaukset	Todella iso kasvu, joka tarkoittaa muutosta ja tarvitaan kumppania	Seurattava muutoksia eri kanavissa.	Mitkä tahansa esille tulevat signaalit, joita on omilla kontakteissa.	Kysele omilta verkostoilta onko tiedossa tarvetta kumppaneilla.	Työpaikka aukeaa.
Vastaukset			It-tuki voi auttaa yrittämään päälle.	Yrityskaupoissa soittaa ja kysyy esim. muutoksista.	Laita liidilistalle yhteyshenkilöitä ja seuraa häilytyksiä.
Vastaukset			Vainuun voi ladata kaikki tapaamiset.	Onko tarve valmennuksille tai rekrytoinneille.	Seuraa profiilin ilmoituksia.
Vastaukset			Laitetaan hälytyksille nimet ja tallennetaan.	Selvitä jokin muutos taustalla.	Verkostoituu profiilia katsoneiden kanssa.
Vastaukset				Yritä ennustaa luvuista ja artikkeleista ajankohtaisuutta.	
Vastaukset				Seuraa mitä toimialalla markkinassa tapahtuu.	
Vastaukset				Ota työntekijöiden osaaminen huomioon.	

Taulukossa 10 on nähtävillä keskustelujen aiheet, keskustelujen kysymykset ja keskustelujen vastaukset. Keskustelut pidettiin pareittain verkkohuoneissa. Tutkija jakoi parit Teams- verkkohuoneisiin, joissa vietettiin viisitoista minuuttia per aihe. Tämän jälkeen parit esittelivät vastauksensa, ja tutkija kirjasi kommentit

Whiteboard-työkalulle. Koulutuksen jälkeen tutkija siirsi Whiteboard-työkalun tulokset Word-työkaluun. Tutkija havaitsi, että keskustelutehtävät keräsivät paljon positiivista palautetta koulutettavilta.

Neljäs koulutusosio pidettiin kolmen valmentajan avulla, kuten oli suunniteltu. Tutkija valmensi ihanneasiakasprofiilin mukaista oikeaa ajankohtaa, ihanneasiakasprofiilin mukaista yrityksen ulkoista profiilia ja talouteen liittyviä signaaleja. Tutkija näytti esimerkkejä siitä, kuinka Vainu-työkalulla voidaan rakentaa erilaisia hakupohjia, ja mistä voi löytää aiheisiin liittyvää ajankohtaista tietoa. Ajankohtaista tietoa löytyi henkilöstöalan kotisivuilla olevista liikevaihtokatsauksista ja ajankohtaisista verkkoartikkeleista. Tutkija oli perehtynyt aiheisiin etukäteen, ja tehnyt niistä koosteen koulutusmateriaaliin. Tutkija yhdisti esille tullutta ajankohtaista tietoa osaksi Vainu-työkalun hakukriteereiden käyttämistä. Muut valmentajista näyttivät esimerkkejä hälytteistä, herätteistä ja LinkedIn-signaaleista. Toinen valmentajista näytti, miten hälytteet kytketään Vainussa päälle, ja minkälaisia hälytteitä sieltä löytyy. Toinen valmentajista puolestaan näytti, kuinka LinkedInissä ketjutetaan asiakkaita ja luetaan signaaleja.

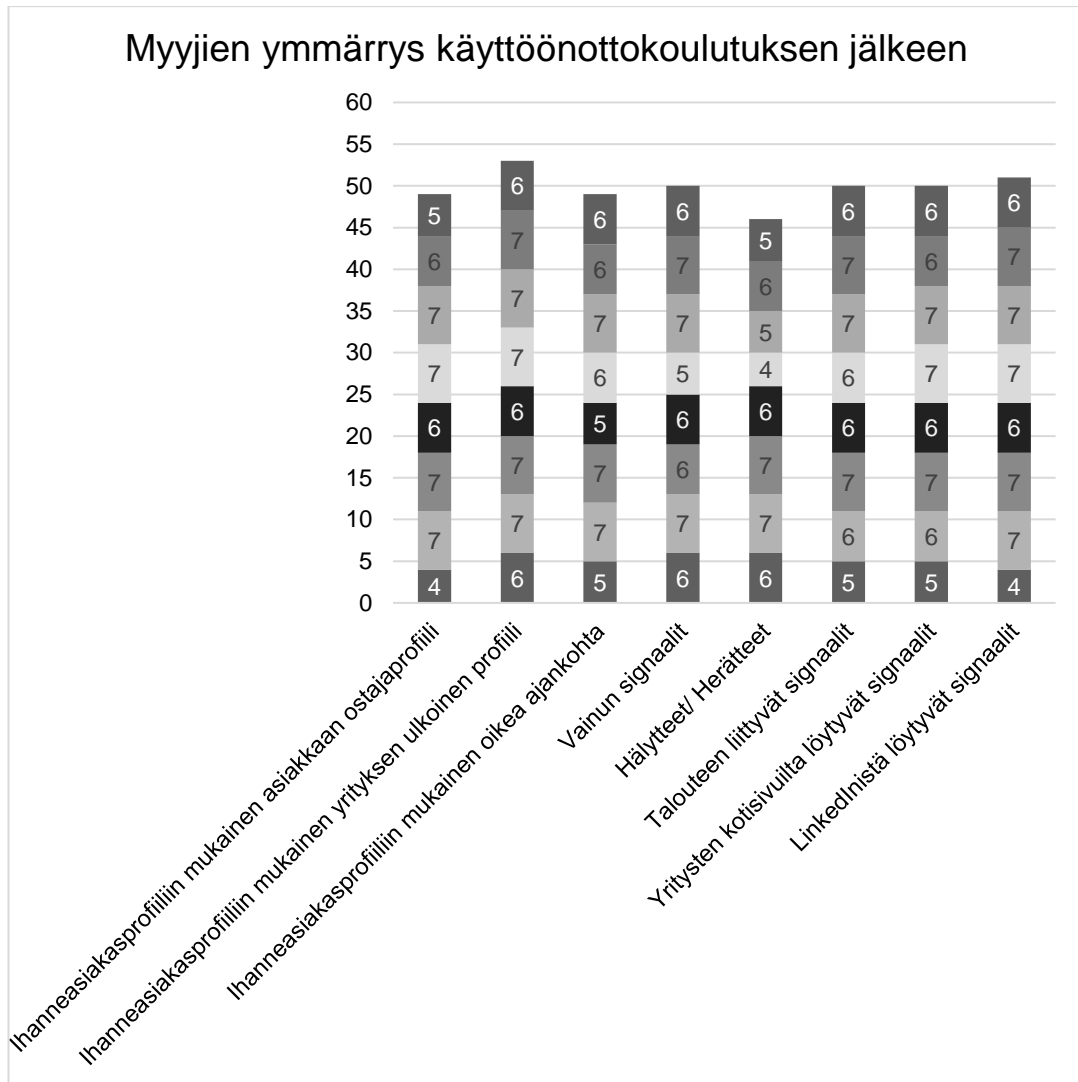
Koulutuksen viidennessä osiossa painotettiin koulutettavien itsenäistä työskentelyä ja ongelmanratkaisua aidon prospektoinnin keinoin. Osio simuloi normaalia prospektointia kussakin koulutettavassa aiheessa. Myyjille annettiin tehtäväksi hyödyntää koulutuksen oppeja käytännössä prospektoimalla viisi uutta prospektia per aihe. Koulutuspäivän viimeisessä osiossa tutkija pyysi myyjiä vastaamaan jälkikyselyyn ja arvioimaan koulutusta. Koulutuspäivää oli tässä vaiheessa jäljellä puoli tuntia, mikä riitti hyvin kyselyyn vastaamiseen. Lopuksi tutkija jakoi kertauksen mahdollistavat koulutusmateriaalit ja Whiteboard-työkalun muistiinpanot Teams-kanavaan, joiden yhteydessä tutkija myös kiitti myyjiä koulutukseen osallistumisesta.

## 5.6 Verkkokyselyn tulokset koulutuksen jälkeen ja koulutuksen arviointi

Käyttöönottokoulutuksen viimeinen osio sisälsi myyjien ymmärryksen jälkimitauksen ja koulutuksen arvioinnin. Jälkimitaus ja arviointi toteutettiin verkkokyselyllä, jonka avulla pyrittiin arvioimaan myyjien osaamisen kehittymistä ja koulutustavoitteiden toteutumista. Kysely jaettiin Teams-kokouksen chatissa, ja toteutettiin Google Forms-kyselynä. Kaikki kahdeksan myyjää vastasivat kyselyyn, jonka asetuksista tutkija oli valinnut sähköpostiosoitteiden näkymättömyyden, jotta henkilötietoja ei kertyisi ylös. Jälkikyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteenä 4. Kyselyllä selvitettiin myyjien koulutuksen jälkeinen ymmärryksen taso myynnin pelikirjan prospektien ymmärtämiseen liittyvissä aiheissa:

- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakkaan ostajaprofiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: asiakasyrityksen ulkoinen profiili
- ihanneasiakkaan kriteeri: oikea aika
- Vainun ostosignaalit
- hälytteet tai herätteet
- taloudelliset signaalit
- yrityksen kotisivujen signaalit
- LinkedIn-tilien signaalit
- avoimet kysymykset.

Kaikilta kahdeksalta myyjältä saatiin vastaukset kaikkiin kahdeksaan monivalintakysymykseen, joissa piti ilmoittaa ymmärryksen taso kysyttävään aiheeseen. Vastausvaihtoehdot tuli antaa Osgoodin asteikolla 1–7, jonka ääripäät kuvasivat aiheen ymmärtämistä vähän (1) ja aiheen ymmärtämistä paljon (7). Vastaukset ladattiin Sheets-työkirjaan ja siirrettiin sitten opinnäytetyöhön. Kuviossa 9 esitetään kyselyn vastaukset.



Kuvio 9. Myyjien ymmärrys käyttöönottokoulutuksen jälkeen.

Kuviosta 9 on havaittavissa myyjien ymmärryksen taso aihekohtaisesti. Pylväät kuvaavat myyjien ymmärryksen tasoa, joista on nähtävissä jokaisen vastaajan yksittäiset pisteet sekä yhteispisteet. Maksimipisteet per aihealue oli 8 myyjää \* 7 pistettä = 56 pistettä. Pisteitä kertyi aiheista seuraavanlaisesti:

- ihanneasiakasprofiilin mukainen asiakkaan ostajaprofiili 49 pistettä
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili 53 pistettä
- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta 49 pistettä
- Vainun signaalit 50 pistettä
- hälytykset tai herätteet 46 pistettä
- talouteen liittyvät signaalit 50 pistettä

- yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit 50 pistettä
- LinkedInistä löytyvät signaalit 51 pistettä.

Kyselyn tuloksia voidaan nyt verrata myös alkukyselyn tuloksiin. Myyjien ymmärryksen kehittyminen saadaan mitattua vähentämällä alkukyselyn tulokset jälkikyselyn tuloksista. Mittaus toimii sekä osaamistestinä, että sen avulla voidaan vastata kehityshankkeen tavoitteeseen. Alla tuodaan esille jälkikyselyn tulokset ensimmäisenä lukuna, alkukyselyn tulokset toisena lukuna, ja tehdään vähennyslaskut aihekohtaisesti ja yhteispisteissä. Myyjien ymmärrys kehittyi seuraavanlaisesti:

- ihanneasiakasprofiilin mukainen asiakkaan ostajaprofiili 49-44=5
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili 53-41=12
- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta 49-38=11
- Vainun signaalit 50-45=5
- hälytteet tai herätteet 46-39=7
- talouteen liittyvät signaalit 50-42=8
- yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit 50-46=4
- LinkedInistä löytyvät signaalit 51-43=8
- Yhteensä 398-338=60.

Jokaisen aihealueen pisteet nousivat, mikä kuvastaa myyjien ymmärryksen kehittymistä kaikissa aiheissa. Näin ollen voidaan todeta, että myyjien ymmärrys kehittyi, ja koulutus oli onnistunut. Pisteet nousivat yhteensä kuusikymmentä pistettä, mikä on tutkijan mielestä suhteellisen iso positiivinen kehitys. Vastauksena kehityshankkeen tavoitteeseen voidaan todeta, että myynnin pelikirjan käyttöönotto kehittyi kohdeyrityksessä niin, että myyjät oppivat ymmärtämään prospekteja paremmin. Seuraavaksi tuodaan esille koulutuksen laatuun ja tarpeellisuuteen liittyvä arviointi, joka toteutettiin avoimien kysymysten avulla. Taulukossa 11 esitetään avoimet kysymykset ja niiden vastaukset.

Taulukko 11. Avoimet kysymykset ja niiden vastaukset.

Kysymykset	Koulutuksen laadun arviointi; Minkälaisina koit koulutuksen sisällön, koulutusmenetelmät ja koulutusjärjestelyt?	Avoin palaute
Vastaukset (myyjä 1):	Kaksi viimeisintä workshopia oli sisällöltään aika samanlaiset (aivoriihi, workshop). +En ymmärtänyt aiemmin enkä nyt täysin tätä aihetta: "Ihannesiakasprofiiliin mukainen asiakkaan ostajaprofiili" Muut aiheet ymmärsin ja oli tosi kiva olla mukana!	Tällaista koulutusta on prospektointiin kaivattu.
Vastaukset (myyjä 2):	Oli hyvä, että koulutus järjestettiin keskustelevalle tyylillä ja sai kuulla oppeja kollegoilta.	<3 Hyvä Jouko!
Vastaukset (myyjä 3):	Koulutus oli sisällöltään ja järjestelyiltään hyvä ja kattava, koulutusmenetelmiä en osaa arvioida. Tällaisia lisää.	Pidin tästä ja oli sellainen aihe, joka on koettu meillä haastavaksi. Pitäpä jatkossa koittaa lukea myynnin pelikirjaa enemmän, kun etsii uusia asiakkaita.
Vastaukset (myyjä 4):	Napakka koulutus ja hyvin osallistava. Järjestelyt sujuivat sovitusti ja aikataulussa.	Voitais kouluttaa muitakin aiheita tällä tyylillä. :)
Vastaukset (myyjä 5):	En ollut kovin aktiivisesti mukana, joten tähän vaikea vastata. Hyvää keskustelua kuitenkin	
Vastaukset (myyjä 6):	Tykkäsin ja tämä oli erittäin hyvää pohdintaa ja vuoropuhelua- iso plussa	
Vastaukset (myyjä 7):	Koulutukseen oli selkeästi nähty vaihua, ja sen sisältö oli laaja. Tykkäsin kun oli erilaista toimintaa ja sai itsenkin osallistua. Tykkäsin, kun tehtiin aitoa prospektointia.	
Vastaukset (myyjä 8):	Hyvä aihe ja monipuolinen sisältö. En tiedä mitä menetelmät tässä tarkoittaa. Järjestelyt toimivat.	

Taulukossa 11 tuodaan esille kaksi avointa kysymystä ja myyjien vastaukset. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, minkälaisina myyjät kokivat koulutuksen sisällön, koulutusmenetelmät ja koulutusjärjestelyt. Toisessa kysymyksessä kysyttiin avointa palautetta. Myyjien vastauksista on havaittavissa, että koulutuksen laatu sai pääosin hyvää palautetta. Koulutuksen sisältöä, menetelmiä ja järjestelyjä keuhuttiin, mutta vastapainona yksi palautteista toi esille, että joku myyjistä ei ollut ymmärtänyt aivoriihen ja käyttöönottokoulutuksen eroja. Tutkija otti tämän huomioon ja kertasi koulutuksen jälkeisessä viestinnässä kehityshankkeen vaiheet ja niiden erot. Avoin palaute oli tutkijan mielestä positiivisävytteistä, ja sen pohjalta saatiin selville, että myyjät olivat kokeneet koulutuksen tarpeelliseksi ja menetelmät mieleisiksi. Seuraavaksi tutkija tuo esille tutkimuksen tulokset ja todentaa muutoksen.



## 6 Kehittämishankkeen tulokset

Toimintatutkimuksen tulosta mitataan tutkimuskysymysten ja tavoitteiden avulla, ja tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia aineiston ja menetelmien kautta. Tämän jälkeen uusi malli arvioidaan ja otetaan käyttöön, jos se osoittautuu riittävän hyväksi. (Kananen 2014, 147.) Opinnäytetyössä tuotiin aiemmin esille kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään kohdeyrityksen nykytilaa, myynnin pelikirjan käyttöönottoa mahdollistavia asioita, ja ehdotuksia myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämiseksi. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen myynnin pelikirjan käyttöönottoa niin, että prospektien ymmärtäminen myyntiorganisaatiossa kasvaisi. Kehittyminen pyrittiin saavuttamaan käyttöönottokoulutuksen avulla, mitä on/off-mittarit ja laadulliset mittarit mittaavat. Lisäksi myyjien ymmärrystä mitattiin ennen ja jälkeen -kyselyillä, jotka oli suunniteltu arvioimaan muutosta. Seuraavissa alaluvuissa tuodaan esille vastaukset tutkimuskysymyksiin ja mittareihin.

### 6.1 Myynnin pelikirjan hyödyntäminen prospektien ymmärtämisessä ennen muutosta

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin ymmärtämään kohdeyrityksen nykytilaa, ja selvittämään kuinka myynnin pelikirjaa hyödynnettiin prospektien ymmärtämisessä ennen muutosta. Tutkimuskysymyksen on/off-mittari on kysymys: Saatiinko myynnin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, -tavat ja tilanteet määriteltä? Laadullisia mittareita ovat kysymykset: Minkälaisia tapoja löytyi? Miten hyödynnetään? Missä tilanteissa käytetään? Ketkä käyttävät?

Opinnäytetyön tutkimusvaiheista selviää, mitkä olivat myynnin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, -tavat ja tilanteet. Vastauksia saatiin tuotettua nykytilan kartoitukseen sisältyvillä tutkimuksilla, joiden tulokset tuotiin esille luvussa 4. Nykytila-analyysin miellekartasta on havaittavissa, että myynnin pelikirjaa hyödynnettiin lähinnä osana perehdytyskoulutusta. Lisäksi myynnin pelikirjaa oli ohjeistettu lukemaan omatoimisesti, jos koettiin tarvetta. Johtajan mukaan myyjäät eivät kuitenkaan lukeneet myynnin pelikirjaa riittävästi, ja puolestaan myyjät toivoivat

räätelöityjä koulutuksia lisää, koska myynnin pelikirjan sisältöä ei täysin ymmärretty. Myynnin pelikirjaa käyttivät kaikki myyntiorganisaation henkilöt vähintään osana perehdytyskoulutusta, jonka kouluttaminen oli johtajan vastuulla. Myynnin pelikirjaa käytettiin myös omatoimisesti perehdytyskoulutuksen jälkeen.

Luvussa 1.2 tuotiin esille, että myynnin pelikirja antoi yksityiskohtaiset ohjeet prospektien ymmärtämiseksi, jotka liittyivät ihanneasiakasprofiiliin mukaiseen asiakkaan ostajaprofiiliin, ihanneasiakasprofiiliin mukaiseen yrityksen ulkoiseen profiiliin, ihanneasiakasprofiiliin mukaiseen oikeaan ajankohtaan, Vainun signaaleihin, hälytteisiin ja herätteisiin, talouteen liittyviin signaaleihin, yritysten kotisivuilta löytyviin signaaleihin ja LinkedInistä löytyviin signaaleihin. Tutkimuskysymyksen mittareihin saatiin selkeitä vastauksia, joita taulukko 12 esittää.

Taulukko 12. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen on/off-mittarin tulos.

On/off-mittari	Tulos
Saatiinko myynnin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, hyödyntämistavat ja tilanteet määriteltyä?	Kyllä

Taulukosta 12 ja opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että myynnin pelikirjan hyödyntämisen vaiheet, tavat ja tilanteet saatiin määriteltyä prospektien ymmärtämistä koskevissa aiheissa. Lisäksi saatiin selvitettyä vastaukset laadullisiin mittareihin, kuten siihen minkälaisia hyödyntämistapoja oli käytössä, miten pelikirjaa hyödynnettiin ja ketkä myynnin pelikirjaa kohdeyrityksessä käyttävät.

## 6.2 Myynnin pelikirjan käyttöönoton mahdollistaminen kohdeyrityksessä

Toinen tutkimuskysymys pyrki tunnistamaan asioita, jotka mahdollistavat myynnin pelikirjan käyttöönoton kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli kerätä tietoa, jotta voitaisiin keskittyä oikeisiin toimenpiteisiin käyttöönoton kehittämiseksi. Tutkimuskysymyksen on/off-mittareita ovat kysymykset; Löydettiinkö myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukevat asiat? Vaikuttaako koulutus myynnin pelikirjan

käyttämiseen? Opinnäytetyön kolmannen ja neljännen luvun tulosten ja teorian perusteella voidaan todeta, että myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukee monet asiat. Tärkeimpiä myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukevia asioita ovat

- räätälöidyt koulutukset
- aiheiden ymmärtäminen
- omatoiminen lukeminen
- osaamisen mittaaminen ennen koulutusta
- osaamisen mittaaminen koulutuksen jälkeen
- käyttöönottokoulutuksen suunnittelu
- käyttöönottokoulutuksen pedagoginen lähtökohta
- käyttöönottokoulutuksen toteutuksen ja materiaalien suunnittelu
- käyttöönottokoulutuksen toteutus
- käyttöönottokoulutuksen arviointi.

Koulutus vaikuttaa myynnin pelikirjan käyttämiseen, mikä voidaan todeta kolmesta näkökulmasta; Tutkimusten tuloksien mukaan myyjät halusivat lisää räätälöityjä koulutuksia. Tietoperusta toi puolestaan esille käyttöönottokoulutuksesta löytyneet aiemmat tutkimukset sekä kirjallisuuden. Mittaustulokset vahvistivat myyjien ymmärryksen kehittymisen käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Taulukko 13 näyttää toisen tutkimuskysymyksen on/off-mittareiden tulokset.

Taulukko 13. Toisen tutkimuskysymyksen on/off-mittareiden tulokset.

On/off-mittari	Tulos
Löydettiinkö myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukevat asiat?	Kyllä
Vaikuttaako koulutus myynnin pelikirjan käyttämiseen?	Kyllä

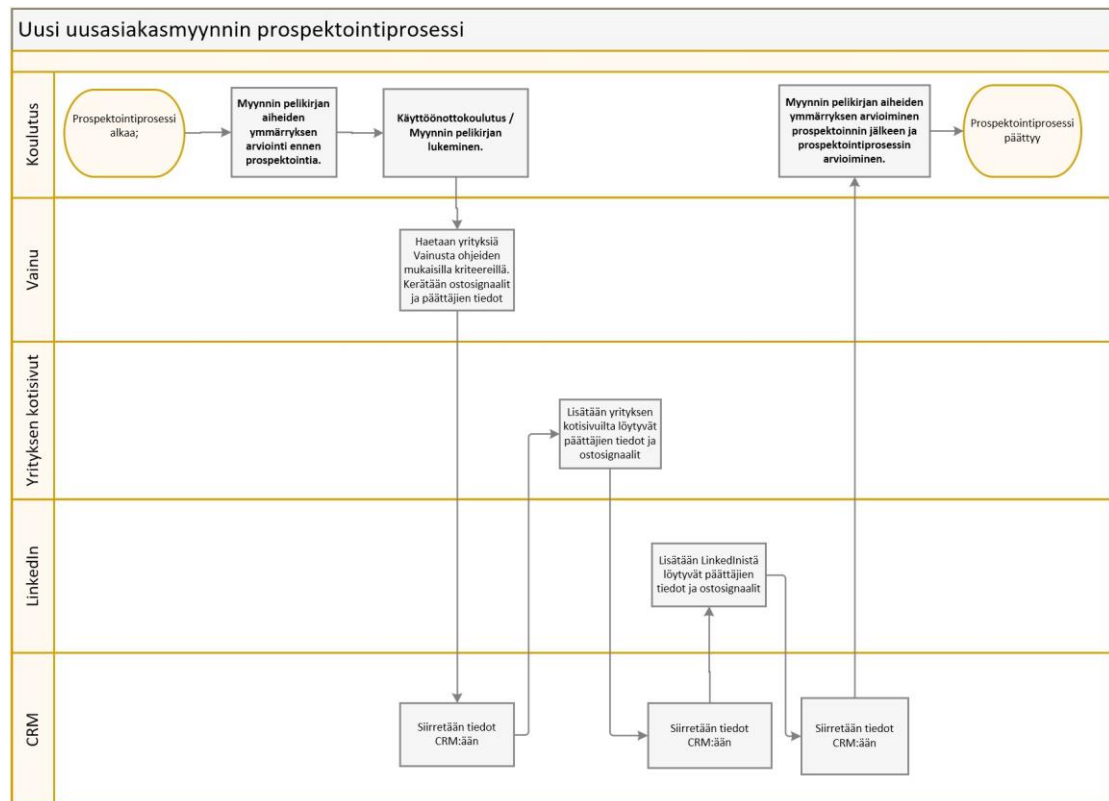
Vastauksina toisen tutkimuskysymyksen on/off-mittareihin voidaan todeta, että tutkija löysi myynnin pelikirjan käyttöönottoa tukevia asioita ja koulutus vaikuttaa myynnin pelikirjan käyttämiseen.

### 6.3 Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittäminen kohdeyrityksessä

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin luomaan ehdotuksia myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämiseksi, sekä tuottamaan kehittymishankkeen sisältö. Kehittymishankkeen tarkoitus oli kehittää myynnin pelikirjan käyttöönottoa ja prospektien ymmärtämistä. Hanke voisi onnistuessaan tuottaa kohdeyrityksellä uusia kehittyneempiä malleja, jotka tehostavat uusiasiakasmyyntiä ja prospektointia.

Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus on jo todettu soveltuvan kehittymishankkeeksi aikaisempien tutkimuskysymysten avulla, mutta nyt aiheeseen po-  
raudutaan tarkemmin. Kolmannen tutkimuskysymyksen on/off-mittareita ovat kysymykset; Saatiinko myynnin pelikirjan käyttöönottoa kehitettyä? Paraniko myynnin pelikirjan käyttöönotto ja prospektien ymmärtäminen? Kolmannen tutkimuskysymyksen laadullisina mittareita ovat puolestaan kysymykset: Miten myyjät kokivat muutoksen? Miten myynnin pelikirjan käyttöönottoa voidaan kehittää jatkossa?

Myynnin pelikirjan käyttöönottoa saatiin kehitettyä monella tapaa, kuten luomalla kohdeyritykselle kokonaan uusi prospektointiprosessi, mikä tähtää myynnin pelikirjan tehokkaampaan käyttöön sekä myyjän että kouluttajan näkökulmasta. Uusi prospektointiprosessi tuotiin esille luvussa 5.4, ja se esitetään uudestaan kuviossa 10.



Kuvio 10. Uusi prospektointiprosessi.

Kuviosta 10 voidaan nähdä, että uusi prospektointiprosessi kehittää myynnin pelikirjan käyttämistä siihen lisätyillä kolmella uudella vaiheella:

- myynnin pelikirjan aiheiden ymmärtämisen arviointi ennen prospektointia
- käyttöönottokoulutus tai myynnin pelikirjan lukeminen
- myynnin pelikirjan aiheiden ymmärtämisen arviointi prospektoinnin jälkeen ja prospektointiprosessin arvioiminen.

Nämä kolme uutta vaihetta syntyivät tutkijan suunnitelmassa käyttöönottokoulutuksen koulutusaihiota ja koulutuspolkuja niistä kertovat teoria avulla. Uudessa koulutuspolussa haluttiin korostaa aitoa käytännön prospektointia osana käyttöönottokoulutusta, ja taas uudessa prospektointiprosessissa haluttiin korostaa käyttöönottokoulutusta. Tämän takia uusi prospektointiprosessi ja koulutuspolku ovat synonyymejä toisilleen. Uusi prospektointiprosessi on innovaatio, joka toimii muutosta kuvaavana prosessina, ja sen avulla muutos pyritään juurruttamaan osaksi toimintaa.

Neljännän luvun tutkimusten tulokset osoittivat, että myyjät eivät ymmärtäneet prospekteja. He kaipasivat lisää räätälöidympiä koulutuksia, ja johtaja puolestaan halusi, että myyjät lukisivat enemmän myynnin pelikirjaa. Molempien osapuolten toiveet on huomioitu uudessa prospektointiprosessissa, jonka mukaan voidaan vaihtoehtoisesti valita joko käyttöönottokoulutus tai omatoiminen myynnin pelikirjan lukeminen.

Opinnäytetyön teoriaosuus toi esille käyttöönottokoulutuksen osiot, jotka toimivat ratkaisuna ongelmaan. Tutkija toteutti myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen teorian avulla, ja mittasi lopuksi osaamisen kehittymisen. Tulosten perusteella myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus kehitti prospektien ymmärtämistä ja myynnin pelikirjan käyttöönottoa. Aiheiden ymmärtämisen alku- ja jälkimittauksen olivat välttämättömiä muutoksen vaikutuksen ja osaamisen kehittymisen todentamiseksi. Lisäksi alkumittaus auttoi kohdistamaan käyttöönottokoulutuksen niihin aiheisiin, joille oli suurin koulutustarve. Seuraavassa luvussa todennetaan intervention muutos vertailemalla mittauksen tuloksia toisiinsa. Vertailu vastaa tähän tutkimuskysymykseen, mutta se on haluttu erottaa omaksi alaluvukseen aiheen tärkeyden takia.

Myyjien osallistaminen kehityshankkeeseen nostatti heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan hanketta kohtaan. Koulutuksen arvioinnin tulokset toivat puolestaan esille palautetta koulutuksen laadusta sekä tarpeellisuudesta, ja auttoi kehittämään prospektointiprosessia. Taulukko 14 esittää kolmannen tutkimuskysymyksen on/off-mittareiden tulokset.

Taulukko 14. Kolmannen tutkimuskysymyksen on/off-mittareiden tulokset.

On/off-mittari	Tulos
Saatiinko myynnin pelikirjan käyttöönottoa kehitettyä?	Kyllä
Paraniko myynnin pelikirjan käyttöönotto ja prospektien ymmärtäminen?	Kyllä

Taulukossa 14 tuodaan esille, että myynnin pelikirjan käyttöönottoa saatiin kehitettyä, ja prospektien ymmärtämistä saatiin parannettua. Kolmannen tutkimuskysymyksen laadullisiin mittareihin vastaa parhaiten taulukossa 15 esitetyt koulutuksen jälkeiset palautteet.

Taulukko 15. Koulutuksen jälkeinen palaute.

Kysymykset	Koulutuksen laadun arviointi; Minkälaisina koit koulutuksen sisällön, koulutusmenetelmät ja koulutusjärjestelyt?	Avoin palaute
Vastaukset (myyjä 1):	Kaksi viimeisintä workshopia oli sisällöltään aika samanlaiset (aivoriihi, workshop). +En ymmärtänyt aiemmin enkä nyt täysin tätä aihetta: "Ihannesiakasprofiiliin mukainen asiakkaan ostajaprofiili" Muut aiheet ymmärsin ja oli tosi kiva olla mukana!	Tällaista koulutusta on prospektointiin kaivattu.
Vastaukset (myyjä 2):	Oli hyvä, että koulutus järjestettiin keskustelevalle tyylillä ja sai kuulla oppeja kollegoilta.	<3 Hyvä Jouko!
Vastaukset (myyjä 3):	Koulutus oli sisällöltään ja järjestelyiltään hyvä ja kattava, koulutusmenetelmiä en osaa arvioida. Tällaisia lisää.	Pidin tästä ja oli sellainen aihe, joka on koettu meillä haastavaksi. Pitääpä jatkossa koittaa lukea myynnin pelikirjaa enemmän, kun etsii uusia asiakkaita.
Vastaukset (myyjä 4):	Napakka koulutus ja hyvin osallistava. Järjestelyt sujuivat sovitusti ja aikataulussa.	Voitais kouluttaa muitakin aiheita tällä tyylillä. :)
Vastaukset (myyjä 5):	En ollut kovin aktiivisesti mukana, joten tähän vaikea vastata. Hyvää keskustelua kuitenkin	
Vastaukset (myyjä 6):	Tykkäsin ja tämä oli erittäin hyvää pohdintaa ja vuoropuhelua- iso plussa	
Vastaukset (myyjä 7):	Koulutukseen oli selkeästi nähty vaihtoa, ja sen sisältö oli laaja. Tykkäsin kun oli erilaista toimintaa ja sai itsekin osallistua. Tykkäsin, kun tehtiin aitoa prospektointia.	
Vastaukset (myyjä 8):	Hyvä aihe ja monipuolinen sisältö. En tiedä mitä menetelmät tässä tarkoittaa. Järjestelyt toimivat.	

Taulukon 15 palautteista voidaan havaita, että avoin palaute oli positiivissävytteistä, ja myyjät kokivat koulutuksen menetelmät ja keskustelevalle tyylille mieleiseksi. Koulutus nähtiin aiheelliseksi sekä kattavaksi, ja pohdinnasta, vuoropuhelusta, monipuolisesta sisällöstä ja järjestelyistä pidettiin. Palautteet vastasivat myös siihen, kuinka myynnin pelikirjan hyödyntämistä voidaan jatkossa kehittää:

Voitais kouluttaa muitakin aiheita tällä tyylillä (Myyjä 4).

Pidin tästä ja oli sellainen aihe, joka on koettu meillä haastavaksi. Pitää jatkossa koittaa lukea myynnin pelikirjaa enemmän, kun etsii uusia asiakkaita. (Myyjä 3).

Myynnin pelikirjan käyttöönoton kehittämistä voidaan laajentaa mahdollisesti myös muihin aiheisiin, sillä tulevien koulutusten suunnitteluissa voidaan hyödyntää työn tuloksena syntynyttä koulutusaihiota. Koulutusaihion luomisesta kerrottiin luvussa 5.4, ja kuviossa 11 tuodaan esille malli ahiosta.



Kuvio 11. Malli ahiosta.

Kuviosta 11 voidaan havaita, että aihio on yleistettävissä mihin tahansa myynnin pelikirjan aiheeseen. Tämän jälkeen arvioidaan myyjän ymmärrystä aiheesta, jota seuraa räätälöity koulutus tai myynnin pelikirjan lukeminen. Sen jälkeen aihetta käytetään simuloitussa käytännön harjoitteessa tai aidossa työssä. Lopuksi prosessi ja aiheen ymmärrys arvioidaan uudestaan. Koulutusaihio on yksi työn tuloksena syntyneistä innovaatioista, minkä avulla voidaan mahdollisesti kouluttaa tulevaisuudessa muitakin myynnin pelikirjan aiheita.

Käyttöönottokoulutuksen osiota voidaan myös hyödyntää tulevaisuudessa. Käyttöönottokoulutuksen osioihin sisältyivät: suunnittelun aloitus, ryhmän jäsenten roolijaot, viestinnän suunnittelu, valmentajien koulutus, aivoriihi, suunnittelu pedagogisesta lähtökohdasta, koulutuksen tavoitteet, koulutusmenetelmien valinnat, koulutuksen hallinnointi, oppimisympäristö, koulutusmateriaali, koulutuksen toteutus ja osaamisen arviointi. Yhtenä tulevaisuudessa hyödynnettävänä asiana voisi olla myös koulutusmateriaalin kopioiminen, mikä tuotiin esille lu-



vussa 5.4. Kuvio 12 esittää työn aikana syntynyttä koulutusmateriaalin etenemisjärjestystä.

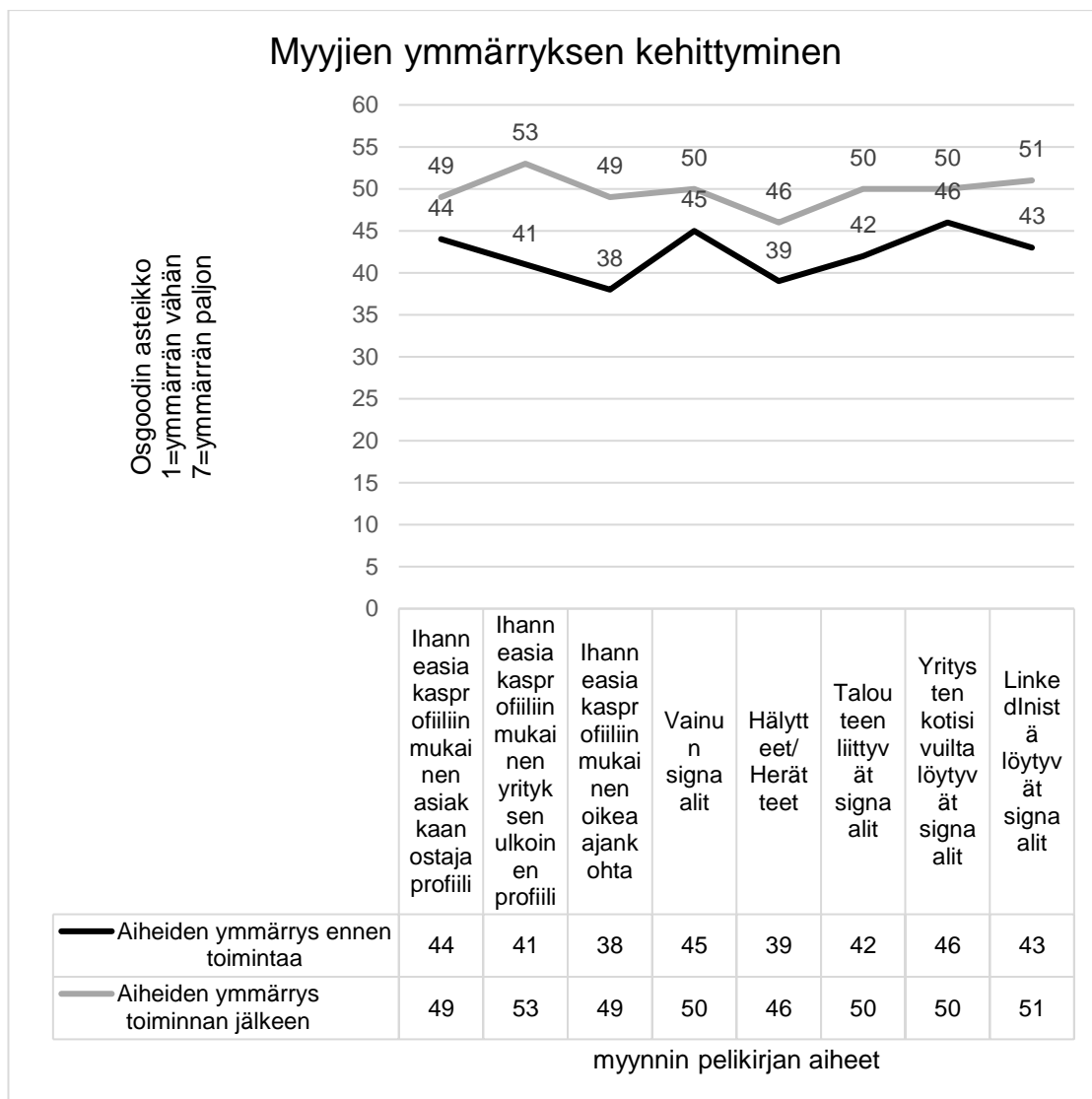


Kuvio 12. Koulutusmateriaalin etenemisjärjestys.

Valmis malli koulutusmateriaalin sisällöstä ja etenemisjärjestyksestä voi auttaa suunnittelemaan koulutuksia tulevaisuudessa. Kuviossa 12 tuodaan esille valmis malli koulutuksen etenemisjärjestyksestä ja aiheista, joita olivat pohjustus, aiheen läpikäyminen myynnin pelikirjasta, keskustelutehtävät, käytännön esimerkki, aito käytännön työ, seuraava aihe, ymmärryksen jälkimittaus ja prosessin arviointi.

#### 6.4 Muutoksen todentaminen

Toimintatutkimuksessa tavoitellaan muutosta, jonka kohde voi olla ilmiötä parantava prosessi (Kananen 2014, 117). Työn tavoitteena oli kehittää myynnin pelikirjan käyttöönottoa niin, että prospektien ymmärtäminen myyntiorganisaatiossa kasvaisi. Myyjien ymmärryksen kehittymistä ja toiminnan onnistumista mitattiin ennen ja jälkeen -kyselyiden avulla, joiden tulokset esiteltiin luvuissa 4.8 ja 5.6. Kuviossa 13 voidaan havaita, kuinka myyjien ymmärrys kehittyi käyttöönottokoulutuksen seurauksena.



Kuvio 13. Muutoksen vaikutus.

Kuvioon 13 on tuotu sekä alku- että jälkikyselyn tulokset, joista alkukyselyn tulokset näkyvät mustana viivadiagrammina ja jälkikyselyn tulokset harmaana viivadiagrammina. Näitä diagrammeja vertailtaessa voidaan havaita, kuinka myyjien ymmärrys kehittyi käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Harmaasta viivadiagrammista voidaan havaita, että se kulkee jokaisessa aiheessa mustan viivadiagrammin yläpuolella, mikä tarkoittaa myyjien ymmärryksen kehittymistä jokaisessa myynnin pelikirjan aiheessa. Käyttöönottokoulutuksen aikana myynnin pelikirjaa käytettiin sekä sen käyttämistä koulutettiin. Näin ollen voidaan todeta myyjien ymmärryksen kehittyneen käyttöönottokoulutuksen seurauksena, joten

myynnin pelikirjan käyttöönotto kehittyi kohdeorganisaatiossa, ja koulutus oli onnistunut.

Toimintatutkimuksessa muutos näytetään toteen vähentämällä alkumittauksen tulos loppumittauksen tuloksesta. Mittausten välissä tehdään suunniteltu interventio. (Kananen 2014, 119.) Myyjien ymmärryksen kehittyminen saadaan mitattua vähentämällä alkukyselyn tulokset jälkikyselyn tuloksista. Alla tehdään erikseen vähennyslaskut aihekohtaisesti vähentämällä alkukyselyjen tulokset jälkikyselyjen tuloksista. Myyjien ymmärrys kehittyi tulosten mukaan seuraavalla tavalla:

- ihanneasiakasprofiilin mukainen asiakkaan ostajaprofiili  $49-44=5$
- ihanneasiakasprofiilin mukainen yrityksen ulkoinen profiili  $53-41=12$
- ihanneasiakasprofiilin mukainen oikea ajankohta  $49-38=11$
- Vainun signaalit  $50-45=5$
- hälytteet tai herätteet  $46-39=7$
- talouteen liittyvät signaalit  $50-42=8$
- yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit  $50-46=4$
- LinkedInistä löytyvät signaalit  $51-43=8$
- Yhteensä  $398-338=60$ .

Myyjien ymmärrys kasvoi kaikissa aiheissa, ja varsinkin niissä aiheissa, joita koulutuksessa suoraan käsiteltiin. Kaikki aiheet pitivät sisällään jonkin verran samoja asioita, ja liittyivät prospektien ymmärtämiseen, mikä selittää ymmärryksen kasvun epäsuorasti myös koulutuksen ulkopuolelle jätetyissä aiheissa. Myyjien ymmärrys nousi yhteensä kuusikymmentä pistettä, mikä on tutkijan mielestä suhteellisen iso kehitys. Mittausten perusteella voidaan todeta, että työn tavoite toteutui. Käyttöönottokoulutus kehitti kohdeorganisaation myynnin pelikirjan käyttöönottoa niin, että prospektien ymmärtäminen myyntiorganisaatiossa kasvoi. Muutoksen onnistuminen saatiin mitattua ja todennettua. Uusi käyttöönottokoulutus ja myynnin pelikirjan lukemista sisältävä prospektointiprosessi voidaan ottaa kohdeyrityksessä pysyvästi käyttöön, koska sen on todettu kehittävän myyjien ymmärrystä, ja lisäävän myynnin pelikirjan käyttöönottoa.

## 6.5 Opinnäytetyön luotettavuuden ja mittaamisen arviointi

Opinnäytetyön luotettavuutta ja mittaamista arvioidaan seuraavaksi henkilötietojen käsittelyllä, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Näiden jälkeen tutkija tekee yhteenvedon tuloksista, tuo esille johtopäätökset ja päättää luvun pohdinta osuuteen.

### 6.5.1 Henkilötietojen käsittely

Luotettavuuden ja mittaamisen arvioinnin yhtenä osana on GDPR-velvoitteen täyttäminen. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee Mikkolan (2022a) mukaan pohtia, hankkiiko tietoja muilta ihmisiltä ja käsitelläänkö opinnäytetyössä henkilötietoja. Hankittaessa tietoja muilta ihmisiltä, tulee tutkijan:

- Täyttää tutkittavan informointi dokumentti.
- Analysoida henkilötietojen käsittelyyn liittyvät riskit ja dokumentoida ne osana opinnäytetyöprosessin kuvausta.
- Määritellä henkilötietojen käsittelyperuste ja kirjata tiedot tietosuojaselosteeseen.
- Määritellä rekisterinpitäjä ja hänen vastuunsa.
- Suunnitella henkilötietojen käsittely osaksi tietosuojaselostetta.
- Täyttää tiedote tutkimuksesta.
- Lisätä tutkittavan informointilomake sekä tutkittavan suostumuslomake opinnäytetyön liitteiksi.
- Täyttää tietosuojaseloste.
- Tiedottaa tutkimuksesta ennen osallistumissuostumuksen pyytämistä.
- Pyytää suostumukset tutkimukseen.
- Pyytää suostumukset henkilötietojen käsittelyyn.
- Tuhota suostumukset 6kk:n kuluttua arvosanan antamisesta.
- Tuhota henkilötiedot lukuun ottamatta tutkittavien suostumuksella julkaistavaan opinnäytetyöhön sisällytettyjä tietoja. (Mikkola 2022a.)

Opinnäytetyössä käsiteltiin henkilötietoja lainmukaisesti, luottamuksellisesti, turvallisesti ja läpinäkyvästi. Tietoja hankittiin kyselyillä, haastatteluilla, havainnoinnilla, aivoriihellä ja vertailuanalyysillä. Vastaajien tiedot anonymisoitiin niin suurelta osin kuin se oli mahdollista. Vastaajia ei ole tunnistettavissa esimerkiksi

edes ammattinimikkeen perusteella. Kaikki sähköpostit lähetettiin ryhmäsähköpostiosoitteeseen, ja kyselyistä poistettiin vastaajien sähköpostiosoitteiden näkyvyys. Myös kohdeyrityksen nimi ja muut tunnistettavat tiedot anonymisoitiin, ja tietoja kerättiin vain siltä osin, kuin se oli työn kannalta tarpeellista. Tutkija arvioi henkilötietojen käsittelyn riskit sekä dimensiot. Rekisteröityjen vapauksiin ja oikeuksiin kohdistuvat riskit olivat tutkijan arvion mukaan niiden luonteeltaan, laajuudeltaan, tarkoitukseltaan ja asiayhteydeltään hyvin matalat.

Vastausten sitaatit ovat henkilötietoja, vaikka vain vastaaja voisi niistä itsensä tunnistaa (Mikkola 2022b). Ainoita henkilötietoja opinnäytetyössä ovat vastausten sitaatit, joista vain vastaaja voi itse itsensä tunnistaa. Sitaattien julkaisemiseen saatiin lupa tutkittavilta. Tutkija täytti tiedotteen tutkimuksesta ennen tutkimuksia, ja se on lisätty työn liitteeksi 5 ohjeiden mukaisesti ilman yhteystietoja. Myös tietosuojaseloste on lisätty liitteeksi 7. Tutkimuksen tiedote ja tutkittavan suostumus lomake annettiin luettavaksi tutkittaville kohdeyrityksen Teams-kanavassa ennen tutkimuksia, jonka jälkeen tutkija sai tutkittavilta suostumukset tutkimukseen. Tutkittavan suostumuslomake on lisätty työn liitteeksi 6. Tiedote tutkimuksesta lisättiin myös Google Docs-tiedostoksi, ja tiedostoon ohjeistettiin tutustumaan kyselylomakkeiden ohjeissa. Tutkija täytti kaikki tietojen hankkimiseen liittyvät velvoitteet.

Toimintatutkimuksen luotettavuusmittareina toimivat reliabiliteetti ja validiteetti. Ne mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Työn aikana hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta, joten validiteettia ja reliabiliteettia tulee tutkia molempien tutkimusmuotojen kannalta.

### 6.5.2 Validiteetti tutkimuksessa

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa muun muassa oikeaa asiaa mittaava mittari, syy-seuraus-suhdetta arvioiva sisäinen validiteetti ja tulosten yleistettävyyttä vahvistava ulkoinen validiteetti. Myös sisältövaliditeetti, käsitevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti liittyvät kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2014, 125–129.)

Tässä kehityshankkeessa käytettiin myyjien ymmärrystä mittaavia kvantitatiivisia mittareita, jotka vahvistavat sisäistä validiteettia. Mittareiden avulla saatiin selville myynnin pelikirjan aiheet, joita myyjät ymmärsivät heikoiten. Myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus keskittyi näihin aiheisiin, ja nosti tulosten perusteella myyjien ymmärrystä näissä aiheissa. Sisäisen validiteetin perusteella syyseuraus-suhde voidaan siis todeta oikeaksi. Ulkoista validiteettia vahvistaa se, että kyselyn otos vastaa koko populaatiota, sillä kyselyihin vastasivat kohdeorganisaation kaikki myyjät. Kyselyn tuloksista oli myös havaittavissa yksittäisten vastaajien antamat pisteet, jotka nousivat jokaisessa aiheessa.

Mittarit laadittiin tarkasti ja johdettiin teoriasta, mikä vahvistaa tutkimuksen sisältö- ja käsitevaliditeettia. Teoriaosuudessa tuotiin esille käyttöönottokoulutus ratkaisuna myynnin pelikirjan aiheiden kehittämiseksi, jonka mukaan kehityshanke toteutettiin. Kriteerivaliditeettia vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutuksessa hyödynnetty teoria, jota tutkija hyödynsi, ja jolla oli saatu onnistunut käyttöönottokoulutus aikaisemmin tehtyä.

Validiteetin muotoja ei voida hyödyntää samalla tapaa kvalitatiivisen tutkimuksen osissa, sillä joidenkin mielestä laadulliseen tutkimukseen ei voida soveltaa validiteettia tutkijakohtaisten tulkintojen takia. Sen sijaan reliabiliteetti korvaa validiteettia ja toimii laadullisessa tutkimuksessa ristiriidattomampana tulkintana. (Kananen 2014, 131.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnista kerrotaan reliabiliteettiin liittyvässä seuraavassa luvussa. Laadullisen tutkimusosan luotettavuutta varmistettiin muun muassa tarkalla dokumentaatiolla, jota tutkija pyrki toteuttamaan työn kaikissa vaiheissa. Lisäksi tutkija pyrki siihen, että ulkopuolisen arvioitsijan olisi helppoa seurata tutkijan ajatustenjuoksua tutkimusprosessin aikana.

Luotettavuutta tutkija varmisti myös aineisto-, menetelmä- ja teoriatriangulaatiolla. Aineistotriangulaatiosta näyttönä on aineistojen kerääminen sekä haastattelun, havainnoinnin, kyselyjen ja vertailuanalyysin tuloksista. Menetelmätriangulaation puolesta puhuu työssä käytetty yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, ja taas teoriatriangulaatiota korostaa yhtäläinen löydetty teoria.

Tällainen oli osaamisen arvioiminen, mikä löytyi sekä prospektointiin että käyttöönottokoulutuksiin liittyvästä teoriasta. Lisäksi luotettavuutta parannettiin hankkimalla tutkittavilta vahvistus tutkimustuloksille, jonka tutkija toteutti aina jo-kaisten tutkimusten yhteydessä. Luotettavuutta nosti myös palautteen kerääminen ja kylläntymisen saavuttaminen usean tutkimusmenetelmän käyttämisen avulla.

### 6.5.3 Reliabiliteetti tutkimuksessa

Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan jakaa stabiliteettiin ja konsistenssiin, joista konsistenssi arvioi tulosten ristiriidattomuutta ja stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa (Kananen 2014, 128). Kohdeyritys on kaupallisen alan yritys, joten stabiliteetin vahvistaminen uusintamittauksilla ei ole taloudellista ja ajankäytöllisistä syistä järkevää. Tämän lisäksi käyttöönottokoulutus vaikutti työntekijöiden ymmärrykseen, joten tutkimus ei ole uusittavissa samasta alkuilanteesta. Konsistenssia pystyttiin kuitenkin onnistuneesti vahvistamaan käyttämällä rinnakkaismittausta hyödyksi. Tämä on havaittavissa kyselyjen seitsemästä samaan teemaan liittyvästä aiheesta, joiden ymmärtämistä mitattiin yhtäaikaisesti. Reliabiliteetin mittaus ja toteaminen onnistuikin korrelaatioanalyysin avulla, minä toimii lyhyt toteaminen luvun 6.4 tuloksista, joiden mukaan kaikkien aiheiden ymmärrys nousi. Reliabiliteettia tuki myös työn mittareiden validius, sillä mittarit mittasivat myyjien ymmärryksen kehittymistä myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Mittareiden validiteetin ollessa kunnossa, ei reliabiliteettiin ei ole niin suurta tarvetta puuttua.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan vahvistaa aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden, analyysin arvioitavuuden, analyysin toistettavuuden ja aineiston merkittävyyden avulla (Kananen 2014, 131). Opinnäytetyössä kerättiin aineistoa useiden erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla, jotka näyttivät samankaltaisia tuloksia, ja saavuttivat saturaatiota. Esimerkiksi räätälöity koulutus nousi esille sekä havaintojen, haastattelujen, prosessikaavion ja vertailuanalyysin tulosten pohjalta. Nykytila-analyysi on hyvä esimerkki siitä, että tut-

kija ei perustanut tulkintojaan satunnaisesti yksittäisiin aineistoihin, vaan teki nykytila-analyysin useiden tutkimusmenetelmien ja niistä saatujen aineistojen pohjalta. Analyysin arvioitavuutta vahvisti tarkka ja laaja dokumentaatio läpi koko työn, ja analyysin toistettavuutta vahvisti tutkimusasetelman ja prosessin tarkka dokumentaatio. Reliabiliteettia vahvisti myös koodausten tarkkuus ja oikeellisuus, mikä tuotiin esille tutkimustulosten yhteydessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikuttaa tulosten luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus (Kananen 2014, 132). Opinnäytetyössä tutkimustulosten luotettavuutta vahvistettiin luetuttamalla ja hyväksyttämällä tutkimustuloksia tutkittavilla. Tällä pyrittiin vahvistamaan, että tutkittavat pitivät tuloksia paikkaansa pitävinä. Saadusta palautteesta voidaan havaita, että kehittymishanke ja uudet mallit saivat positiivista palautetta kohdeyrityksen johdolta ja myyjiltä. Työssä hyödynnettiin useaa eri menetelmää, aineistoa ja teoriaa triangulaation keinoin, joista voitiin havaita samankaltaisia tuloksia. Siirrettävyyttä vahvistettiin tarkan dokumentaation avulla, josta esimerkkeinä on haastattelujen, aivoriihen ja koulutuksen dokumentointi. Riippuvuutta arvioidessa tulee huomioda, että tapauksen toisto ei tuottaisi yhteneväisiä tutkimustuloksia, koska tutkimustilanne on vaikuttanut tutkittaviin. Riippuvuutta pystyttiin kuitenkin vahvistamaan tarkan dokumentaation avulla, jonka avulla ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastaa ratkaisujen virheettömyyttä. Vahvistettavuutta vahvistaa viittaaminen vastaavanlaisiin tutkimuksiin, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutuksesta kertovaan teoriaan, jolla oli saatu onnistunut käyttöönottokoulutus aikaiseksi.

Tämän toimintatutkimuksen luotettavuutta nostivat tarkka tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun dokumentointi, sekä työn vaiheiden luotettavuus, siirrettävyys, triangulaation käyttö ja muutoksen toteen näyttäminen ennen ja jälkeen -mittauksilla. Lisäksi toimintatutkimuksen sykliä toteutuivat, ongelma saatiin poistettua, mittarit olivat yksiselitteisiä ja ne mittasivat muutosta.



## 7 Tuloksien yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myynnin pelikirjan käyttöönottoa kohdeyrityksessä niin, että prospektien ymmärtäminen myyntiorganisaatiossa kasvaisi. Tuloksien yhteenvetona voidaan todeta, että työn toteutus onnistui, ja myynnin pelikirjan käyttöönotto kehittyi niin, että prospektien ymmärtäminen kasvoi. Kehittämishankkeena ollut myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus toteutettiin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn käyttöönottokoulutuksen teorian avulla. Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmien avulla opittiin ymmärtämään kohdeyrityksen nykytilaa, ja sitä miten myynnin pelikirjaa hyödynnettiin ennen koulutusta, ja mitkä asiat mahdollistavat myynnin pelikirjan käyttöönoton. Kerätyn tiedon avulla saatiin selville kriittisimmät ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot myynnin pelikirjan käyttöönoton parantamiseksi. Työn tuloksena kehittyi uusia innovaatioita, kuten myynnin pelikirjan käyttöönottokoulutus, uusi prospektointiprosessi, koulutusaihio ja malli koulutusmateriaalin etenemisjärjestyksestä. Työn tuloksena kohdeyritykselle saatiin jalkautettua uusi kehittyneempi prospektointiprosessi, joka sisältää enemmän koulutus- ja arviointivaiheita.

Toimintatutkimuksen kaikki edellytyksen toteutuivat, ja toimintaa kehitettiin muutoksen ja syklien avulla. Tutkija oli vahvasti mukana muutoksessa, ja toteutti laajasti tutkimusta, sekä osallisti myyjiä toimintatutkimuksen kaikissa vaiheissa. Oikea muutostoimenpide ja ongelmien juurisyyt löydettiin kattavan nykytilan kartoituksen avulla. Tutkija perusteli intervention tarpeellisuuden henkilöstölle hyödyllisyystaulukolla, mikä sitoutti työntekijöitä ja nosti heidän motivaatiotaan. Kehittämishankkeen onnistuminen varmistettiin kokeilujen ja muutoksen todentamisen avulla. Nykytilanteen tulosta verrattiin lähtötilanteen tulokseen yksinkertaisella laskukaavalla, jolla muutos voitiin näyttää toteen. Intervention aikana seurattiin sen toteutumista ja raportoitiin tuloksia. Muutoksen vaikutusta arvioitiin koulutuksen toteutuksen viimeisessä osiossa, mikä toteutettiin koulutukselle ja kehittämishankkeelle asetettujen tavoitteiden kautta. Lisäksi koko prosessi arvioitiin, jotta sitä pystyttäisiin kehittämään tulevia tilanteita varten.

## 8 Pohdintaa

Työn alussa oli paljon vaiheita, kun eteneminen oli hidasta ja mikään ei tuntunut selvältä. Tutkija saavutti alkuvaikeuksien jälkeen flow -tilan, joka tehosti tekemistä ja loi toivoa työn maaliin saattamiselle. Tutkija oppi tutkimuksen pohjalta toimintatutkimuksen eri vaiheista, menetelmistä, rakenteesta ja teorioista. Lisäksi tutkija oppi myynnin pelikirjasta, käyttöönottokoulutuksesta ja prospektien ymmärtämisestä. Tutkija havaitsi, että toimintatutkimuksen aihe voi vaihtua työn edetessä. Kaikista hienointa tutkijasta oli uusien innovatiivisten mallien syntyminen, joiden kehitystä tutkija jää innolla seuraamaan. Oli hienoa havaita, että tutkimus auttoi kohdeyritystä, ja sen pohjalta syntynyt uusi prospektointiprosessi otettiin aidosti käyttöön. Lisäksi kohdeyrityksen johtajan antamat positiiviset kiitokset työn jälkeen tuntuivat hyvältä. Tärkeitä tekijöitä työn onnistumisen kannalta oli kattava nykytilan kartoitus, jossa hyödynnettiin useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Olennaista oli löytää aihe, joka kaipasi myyjien kannalta kehitystä, sillä se tuntui sitouttavan myyjiä mukaan työn eri vaiheisiin. Myös ymmärryksen alku- ja jälkimittaus, räätälöity käyttöönottokoulutus ja koulutuksen arviointi olivat tärkeitä vaiheita ja edesauttoivat projektissa onnistumista.

Opinnäytetyön aikana ei vielä ennätetty näkemään, nouseeko kohdeyrityksen uusiasiakasmyyntin tulokset uuden prospektointiprosessin ja käyttöönottokoulutuksen seurauksena. Tämän toteamiseen olisi tarvittu huomattavasti pidempi aikaväli, ja silloinkin tilanteeseen olisi voinut vaikuttaa monta muuta tekijää. Tutkija kuitenkin uskoo tämän tutkimuksen kehittäneen myyjien prospektointitaitoja, joiden avulla kohdeyrityksellä on paremmat mahdollisuudet ylittää kasvutavoitteisiinsa tulevaisuudessa.

## Lähteet

Alamäki, Ari & Luukkonen, Jussi 2002. eLearning. Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Yritysjulkaisut. Edita, Helsinki.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo, Jyväskylä.

Haastateltava 1 2023, Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Haastattelu 26.9.2024.

Haastateltava 2 2023, Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Haastattelu 26.9.2024.

Haastateltava 3 2023, Johtaja. Kohdeyritys X, Helsinki. Haastattelu 26.9.2024.

Haastateltava 4 2023, Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Haastattelu 26.9.2024.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Honkanen, Mikko 2021. Prospektointi: vinkit onnistumiseen B2B-myyntissä. Vainu. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>. Viitattu 16.1.2023

Hugg, Maria & Hugg, Mikael. Mitä eroa on prospektilla ja liidillä? Kuinka kehittää prospektointia B2B-yrityksessä? Inhouse group. <https://inhousegroup.fi/mita-eroa-on-prospektilla-ja-liidilla/>. Viitattu 16.1.2024.

Hunter, Mark & Blout Jeb & Weinberg Mike 2016. High-Profit Prospecting. Amazon, Vancouver. O'Reilly. [https://learning.oreilly.com/library/view/High-Profit-Prospecting/9780814437797/?sso\\_link=yes&sso\\_link\\_from=metropolia-university](https://learning.oreilly.com/library/view/High-Profit-Prospecting/9780814437797/?sso_link=yes&sso_link_from=metropolia-university). Viitattu 23.9.2023.

Jordan, Jason & Kelly, Rober 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review 21.1.2015. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>. Viitattu 7.2.2024.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä, Helsinki.

Kananen, Jorma 2015a. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015b. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karppinen, Jussi & Paussu, Antti, & Sorri, Timo 2022. Valitse myynnin kasvu. 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Docendo, Jyväskylä.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Harris, Loyd C & Piercy Nigel 2017. Principles of marketing. 7th European edition. Pearson, Harlow.

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari, Helsinki.

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Pro, Helsinki

McNiff, Jean & Whitehead, Jack 2013. Action Research: principles and practise. 3rd edition. Taylor & Francis, Oxfordshire. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1143676>. Viitattu 5.2.2024.

Mikkola, Tiina 2022a. GDPR-lyhytohje. Liiketalous YAMK tiedotus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. 30.8.2022.

Mikkola, Tiina 2022b. GDPR-tietosuojahje. Liiketalous YAMK tiedotus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. 30.8.2022.

Myyjä 1 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 2 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 3 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 4 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 5 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 6 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 7 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Myyjä 8 2023. Myyjä. Kohdeyritys X, Helsinki. Käyttöönottokoulutuksen palaute 23.11.2023.

Mäkitalo, Eino & Wallinheimo, Kirsi 2012. Virtuaaliset ympäristöt. Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Talentum, Helsinki.

Nummenmaa, Lauri & Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki

Repo, Hanna & Ukkola, Timo 2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset – opas koulutuksen suunnitteluun. Laurean julkaisut, Vantaa. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163527/Laurea%20Julkaisut%20108.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Viitattu 16.11.2023.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2., tarkistettu painos. Talentum Pro, Helsinki.

Honka, Juhani & Jääskeläinen, Maarit & Kantanen, Uolevi & Kolehmainen, Seppo & Peltokorpi, Marjatta & Ruohotie, Pekka 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Consulting team, Seinäjoki.

Ropponen, Jan 2020. Miljoona myyjä. Näin voitat isoja diilejä (kerta toisensa jälkeen). Axend Oy, Helsinki.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulututkinnossa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu, Turku. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Viitattu 5.2.2024.

Finder. Yritys X. Taloustiedot. <https://www...> Viitattu 17.1.2024.

Valpola, Anneli & Åman, Iina 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiaateollisuuden julkaisuja 2/2008. Teknologianfo Teknova, Helsinki.



## Teemahaastattelurunko

### Ilmiön/ yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi: Kohdeyritys X

Toimiala: Henkilöstöpalveluala

Liikevaihto: 10–20 miljoona euroa / vuosi

Henkilöstö: n.50

Ilmiön tiedot: Uusasiakasmyyntin prospektoinnin haasteet

### Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Jouko Virkki

Ajankohta: 26.9.2023

Haastattelun kesto: verkko- ja sähköpostikeskustelu

Haastateltava henkilö: asiakkuuspäälliköt ja johtaja

Asema: työtehtävät, toimivalta: osa myyntiorganisaatiota

### Teemat:

1. Miten prospektointi yleisesti toimii myyntiorganisaatiossa?
2. Kuinka prospektointia koulutetaan tällä hetkellä?
3. Kuinka prospektointia seurataan?
4. Miten varmistetaan prospektoinnin onnistuminen?
5. Miten kehittäisit tämänhetkistä toimintaa, jotta prospektointi paranisi?





Ihannesiakasprofiiliin mukainen oikea ajankohta?

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

Vainun signaalit

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

Hälytteen/ Herätteet

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

Talouteen liittyvät signaalit

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

Yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

LinkedInistä löytyvät signaalit

1 2 3 4 5 6 7

Ymmärrän aiheesta vähän        Ymmärrän aiheesta paljon

Lähetä

Tyhjennä lomake

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)

Google Forms



Hälytteet/ Herätteet

	1	2	3	4	5	6	7	
Ymmärrän aiheesta vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärrän aiheesta paljon

Talouteen liittyvät signaalit

	1	2	3	4	5	6	7	
Ymmärrän aiheesta vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärrän aiheesta paljon

Yritysten kotisivuilta löytyvät signaalit

	1	2	3	4	5	6	7	
Ymmärrän aiheesta vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärrän aiheesta paljon

LinkedInistä löytyvät signaalit

	1	2	3	4	5	6	7	
Ymmärrän aiheesta vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ymmärrän aiheesta paljon

Koulutuksen laadun arviointi; \*

Minkälaisina koit koulutuksen sisällön, koulutusmenetelmät ja koulutusjärjestelyt?

Pitkä vastausteksti \_\_\_\_\_

Avoin palaute

Pitkä vastausteksti \_\_\_\_\_

## Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

## Myynnin pelikirjan hyödyntäminen myyntiorganisaatiossa.

## Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän sinua osallistumaan toimintatutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää kumppaniorganisaation myynnin pelikirjan hyödyntämistä myyntiorganisaatiossa. Toimintatutkimuksen peruseriaatteisiin kuuluu, että kehitystyö tehdään yhteistyössä kaikkien niiden henkilöiden kanssa, joita kehitystyö tai sen tulokset koskevat. Kuvaan tässä tiedotteessa tutkimusta ja osuuttasi siinä. Kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen, voit vielä esittää minulle kysymyksiä tutkimuksesta. Sen jälkeen voit halutessasi antaa suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta.

## Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaasi tutkimuksen kohdeorganisaation tiimin jäsenenä. Voit myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Vaikka keskeyttäisit tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaisit antamasi suostumuksen, tietoja, jotka on kerätty sinusta ennen ilmoitusta osallistumisen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta, voidaan kuitenkin käyttää osana tutkimusaineistoa.

## Tutkimuksen tarkoitus ja toteuttaja

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen myyntiorganisaation prospektien ymmärrystä. Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyönä, jossa opiskelija Jouko Virkki toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa kauppätieteiden tohtori Pia Hellman. Työ tehdään kohdeorganisaation toimeksiannosta.

## Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus kestää arviolta syksyn ja talven ajan vuonna 2023. Lisäksi on mahdollista, että tutkimus voi venyä keväälle 2024. Tutkimuksen aikana tehdään haastattelu(ja)/lomakekysely(jä), joiden avulla selvitetään myynnin pelikirjan hyödyntämistä myyntiorganisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa saatetaan järjestää muita tilanteita, joissa ideoidaan myynnin pelikirjan hyödyntämistä/havainnoidaan toimintaa myynnin pelikirjan hyödyntämisen selvittämiseksi. Haastattelut saatetaan äänittää haastateltavan annettua siihen luvan. Toiminnasta tehdään myös muistiinpanoja.

## Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö on **julkinen dokumentti**, joka tullaan julkaisemaan internetissä vapaasti käytettävissä olevassa Theseus-tietokannassa.

## Lisätiedot

Halutessasi lisätietoja tutkimuksesta voit esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle tai ohjaajalle.

**Tutkimuksen nimi: [nimi]**

Tutkimus toteutetaan Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyönä, jossa opiskelija [nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite] toimii vastuullisena tutkijana. Tutkimustyötä ohjaa lehtori/yliopettaja [nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite].

Minua [etunimi sukunimi] on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on [kuvaava tässä lyhyesti tutkimuksen tarkoitus].

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta sekä tietosuojaselosteen. Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa tämän osallistumissuostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Ymmärrän, että julkaistavassa opinnäytetyössä

- ei esiinny henkilötietojani
- voi esiintyä suoria lainauksia haastatteluvastauksistani
- tietojani esitetään lähdeluettelossa [Jos tietoja esitetään lähdeluettelossa, kerro tässä, missä muodossa ne esitetään, esim. muodossa Sukunimi, Etunimi]

**Vahvistan allekirjoituksellani**

- osallistumiseni tähän tutkimukseen
- suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn.

Paikka ja aika

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Tutkija säilyttää tämän suostumuksen opinnäytetyön ajan. Suostumus tuhoetaan viimeistään, kun opinnäytetyön arvioinnista on kulunut 6 kuukautta.

[Poista tämä osio, kun käytät kirjallista suostumuslomaketta.]

**Malli sanalliseen suostumukseen**

Minä [N N] haluan osallistua [M M]:n tekemään tutkimukseen [tutkimuksen nimi] ja annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tutkimuksen tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.]

*Täytettävät kohdat on merkitty hakasulkeilla ja/tai lyhyillä täyttöohjeilla. Yksityiskohtaiset ohjeet tämän tietosuojaselosteen täyttämistä löytyvät dokumentista "Tietosuoja-asetuksen (GDPR) huomioon ottaminen opinnäytetyössä".*

*Poista nämä ohjeet valmiista dokumentista.*

## TUTKIMUKSEN TIETOSUOJASELOSTE: HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSESSA Myyntin pelikirjan hyödyntäminen myyntiorganisaatiossa

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

### Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja yhteisrekisterinpitäjien vastuut

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen

- rekisterinpitäjä on tutkija
- yhteisrekisterinpitäjinä toimivat Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä 
  - Rekisterinpitäjän vastuu on opinnäytetyöntekijällä Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjauksessa.
  - Opinnäytetyöntekijä
    - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti henkilötietojen käsittelystä niiden elinkaaren ajan
    - päättää henkilötietojen käsittelyssä käytettävistä työvälineistä Metropolian ohjeistuksen mukaisesti. Kun opinnäytetyöntekijä käyttää Metropolian tarjoamia välineitä ja/tai tallennuspalveluita, Metropolia vastaa tarjoamiensa välineiden ja tallennuspalveluiden tietoturva, laatii henkilötietojen käsittelysopimukset järjestelmätoimittajien kanssa sekä huolehtii muista asianmukaisista teknisistä ja organisatorisista toimenpiteistä.
    - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti rekisteröidyn informoinnista sekä rekisteröityjen oikeuksien toteuttamisesta
    - vastaa Metropolian ohjeistuksen mukaisesti GDPR:n artiklan 14 mukaisesta rekisteröidyn informoinnista tilanteissa, joissa henkilötietoja hankitaan muualta kuin rekisteröidyltä itseltään
- yhteisrekisterinpitäjinä toimivat kumppaniorganisaatio  ja opinnäytetyöntekijä

Kopioi tähän vastuiden jakautuminen suoraan kolmikantasopimuksesta.

**Voit kysyä lisätietoja henkilötietojen käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöiltä**

**Opiskelija on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa**

Opinnäytetyöntekijä: NN  
Puhelin: xxxxxxxx  
Sähköposti: zzz@ppp

**Opiskelija tai Metropolia Ammattikorkeakoulu on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa**

Metropolia Ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava: NN  
Puhelin: xxxxxxxx  
Sähköposti: [tietosuojavastaava@metropolia.fi](mailto:tietosuojavastaava@metropolia.fi)

Metropolia	PL 4000	Myllypurontie 1		www.metropolia.fi
Ammattikorkeakoulu	00079 Metropolia	00920 Helsinki	Puhelin 09 7424 5000	Y-tunnus: 2094551-1

**Kumppaniorganisaatio XX on rekisterinpitäjänä yksin tai yhdessä toisten kanssa** 

Kumppaniorganisaation tietosuojavastuullisen / rekisterinpitäjän yhteys henkilön nimi: NN  
Puhelin: xxxxxxxx  
Sähköposti: zzz@ppp

**Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja**

Mahdollisimman vähän tietoja. Mahdollisesti numerovastauksia kyselyistä ja sitaatteja haastattelujen ja palautteiden vastauksista.

**Tutkimuksessa**

- ei kerätä henkilötietoja muista lähteistä
- kerätään henkilötietoja myös seuraavista lähteistä

Sitaatteja kerätään haastatteluista ja palautteista, mutta ne anonymisoidaan niin, että ainoastaan vastaaja voi itse tunnistaa oman sitaattinsa.

**Henkilötietojen suojausperiaatteet**

Työssä hyödynnetään anonymisointia niin suurelta osin kuin mahdollista ja pyritään minimoimaan henkilötietojen kerääminen.

**Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Työssä arvioidaan haastattelujen ja palautteiden sitaattien avulla prosessia.

**Henkilötietojesi käsittelyperuste on suostumus, jolloin sinulla on rekisteröitynä seuraavat oikeudet**

Koska henkilötietojasi käsitellään tässä tutkimuksessa, olet rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä tärkeimmät oikeutesi ovat:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa ja oikaista itseäsi koskevia tietoja
- peruuttaa antamasi henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus, HUOM: suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan silti käyttää osana tutkimusaineistoa
- poistaa tietosi (esim. jos peruutat antamasi suostumuksen) tai rajoittaa tietojesi käsittelyä
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon ja käsittelyn rajoittamiseen ei kuitenkaan ole, jos henkilötietoja ei käsitellä tutkimuksessa tunnistettavina eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä.

Voit käyttää oikeuksiasi ottamalla yhteyttä opinnäytetyöntekijään / rekisterinpitäjän edustajaan.

**Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon****Tutkimuksen kesto (henkilötietojen käsittelyaika)**

Metropolia	PL 4000	Myllypurontie 1		www.metropolia.fi
Ammattikorkeakoulu	00079 Metropolia	00920 Helsinki	Puhelin 09 7424 5000	Y-tunnus: 2094551-1

16kk

**Mitä henkilötiedoille tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

Edellä kerrotun henkilötietojen käsittelyajan päätyttyä henkilötietosi tallennusmuodosta riippumatta tuhoetaan peruuttamattomasti lukuun ottamatta tietoja, jotka suostumuksellasi on sisällytetty julkaistavaan opinnäytetyöhön (mahdolliset suorat lainaukset ja yksilöidyt tiedot lähdeluettelossa).

**Tietojen siirtäminen tutkimusrekisteristä**

Ainoastaan tutkija itse.

**Henkilötietoja**

- ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle (suositeltava vaihtoehto)
- siirretään EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Yksilöi, mitä tietoja siirretään, ja kerro peruste, jolla siirto tehdään.

**Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Kerättyjä tietoja ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla.

Opinnäytetyössä hankitaan tietoja kyselyillä, haastatteluilla, havainnoilla ja vertailuanalyysillä. Työssä anonymisoimaan vastaajien tiedot niin suurelta osin kuin se on mahdollista. Esimerkiksi kaikki sähköpostit lähetetään kohdeyrityksen ryhmäsähköpostiosoitteeseen ja kyselyistä poistetaan sähköpostiosoitteet näkyvistä ennen vastauksia. Työssä anonymisoidaan myös kohdeyrityksen nimi ja tiedot, joista se suoranaisesti olisi tunnistettavissa. Lisäksi kohdeyrityksen työntekijöiden tiedot anonymisoidaan opinnäytetyöstä niin, että kukaan muu ei voi tunnistaa henkilöitä työstä, kuin ainoastaan henkilö itse hyvin poikkeavassa tapauksessa ainoastaan haastattelujen vastausten sitaateista ja jälkikyselyn palautteiden sitaateista. Toisin sanottuna kohdeyrityksen henkilötietoja kerätään niin pieneltä osin kuin se on mahdollista.

Sitaatit säilyvät osana opinnäytetyötä, mutta mitään tuhattavaa aineistoa ei kerätä.

Metropolia	PL 4000	Myllypurontie 1		www.metropolia.fi
Ammattikorkeakoulu	00079 Metropolia	00920 Helsinki	Puhelin 09 7424 5000	Y-tunnus: 2094551-1